Autor bestsellerów „New York Timesa”

PLEMIĘ MENTORÓW

11 PYTAŃ
DO NAJLEPSZYCH NA ŚWIECIE

TIMOTHY FERRISS

Autor książek *4-godzinny tydzień pracy* oraz *Narzędzia tytanów*

mt biznes

Plik jest zabezpieczony znakiem wodnym

PLEMIĘ MENTORÓW

11 PYTAŃ
DO NAJLEPSZYCH NA ŚWIECIE

TIMOTHY FERRISS

Przełożył
Michał Lipa

mt biznes

Tytuł oryginału: TRIBE OF MENTORS: Short Life Advice from the Best in the World

Przekład: Michał Lipa
Redakcja: Anna Żółcińska
Korekta: Maria Żółcińska
Projekt okładki: Studio KARANDASZ
Skład: Camélia Dizajn
Opracowanie wersji elektronicznej: mobisfera

Copyright © 2017 by Timothy Ferriss
All rights reserved

TRIBE OF MENTORS, TOOLS OF TITANS, TIM FERRISS, TIMOTHY FERRISS, THE 4-HOUR, THE 4-HOUR WORKWEEK, THE 4-HOUR BODY, THE 4-HOUR CHEF, SLOW-CARB DIET, OTK, and 5-BULLET FRIDAY are trademarks or registered trademarks, and are used under license.
All rights reserved

Chart on page 321 courtesy of Steve Jurvetson/Draper Fisher Jurvetson.

Copyright © 2018 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.
Published by special arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
All rights reserved

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci zabronione. Wykonywanie kopii metodą elektroniczną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym, optycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Niniejsza publikacja została elektronicznie zabezpieczona przed nieautoryzowanym kopiowaniem, dystrybucją i użytkowaniem. Usuwanie, omijanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Warszawa 2018

MT Biznes Sp. z o.o.
www.mtbiznes.pl
handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-409-1 (e-book w formacie epub)
ISBN 978-83-8087-410-7 (e-book w formacie mobi)

NOTA PRAWNA WYDAWCY

W niniejszej książce zaprezentowano szerokie spektrum opinii na różne tematy związane ze zdrowiem i poczuciem dobrostanu, w tym dotyczące konkretnych pomysłów, kuracji i procedur, które mogą się okazać niebezpieczne lub nielegalne, jeśli będą stosowane bez odpowiedniego nadzoru medycznego. Opinie te odzwierciedlają wyniki badań i dociekań autora oraz osób, których poglądy autor prezentuje, ale nie mogą zastąpić usług wykwalifikowanego personelu medycznego. Skonsultuj się z lekarzem przed zastosowaniem opisanej w książce diety, substancji lub procedury treningowej. Autor i wydawca nie biorą odpowiedzialności za szkodliwe skutki praktycznego wykorzystania informacji zawartych w książce.

NOTA PRAWNA TIMA

Proszę, nie zrób niczego głupiego i nie zabij się. Obaj bylibyśmy z tego powodu bardzo nieszczęśliwi. Przed zrobieniem czegokolwiek opisanego w tej książce skonsultuj się z lekarzem, prawnikiem albo po prostu kimś myślącym.

Dla wszystkich moich „towarzyszy drogi”: bądźcie siłami dobra na tym świecie i dostrzegajcie je w samych sobie.

Pamiętajcie też, że…
„To, czego szukasz, szuka ciebie”.

RUMI

Spis treści

Okładka
Strona tytułowa
Strona redakcyjna
Spis treści
Nota
Motto
Wprowadzenie
- SAMIN NOSRAT
- STEVEN PRESSFIELD
- SUSAN CAIN
- KYLE MAYNARD
- TERRY CREWS
- DEBBIE MILLMAN
- NAVAL RAVIKANT
- MATT RIDLEY
- BOZOMA SAINT JOHN
- TIM URBAN
- JANNA LEVIN
- AYAAN HIRSI ALI
- GRAHAM DUNCAN
- MIKE MAPLES JR.
- SOMAN CHAINANI
- DITA VON TEESE
- JESSE WILLIAMS
- DUSTIN MOSKOVITZ

RICHA CHADHA
MAX LEVCHIN
NEIL STRAUSS
VERONICA BELMONT
PATTON OSWALT
LEWIS CANTLEY
JERZY GREGOREK
ANIELA GREGOREK
AMELIA BOONE
SIR JOEL EDWARD McHALE, LORD WINTERFELL
BEN STILLER
ANNA HOLMES
ANDREW ROSS SORKIN
JOSEPH GORDON-LEVITT

Sztuka mówienia NIE: WENDY MacNAUGHTON

VITALIK BUTERIN
RABBI LORD JONATHAN SACKS
JULIA GALEF
TURIA PITT
ANNIE DUKE
JIMMY FALLON
ESTHER PEREL
MARIA SZARAPOWA
ADAM ROBINSON
JOSH WAITZKIN
ANN MIURA-KO
JASON FRIED
ARIANNA HUFFINGTON
GARY VAYNERCHUK
TIM O'REILLY
TOM PETERS

BEAR GRYLLS
BRENÉ BROWN
LEO BABAUTA
MIKE D
ESTHER DYSON
KEVIN KELLY
ASHTON KUTCHER
BRANDON STANTON
JÉRÔME JARRE
FEDOR HOLZ
ERIC RIPERT
SHARON SALZBERG
FRANKLIN LEONARD
PETER GUBER
GREG NORMAN
DANIEL EK
STRAUSS ZELNICK
STEVE JURVETSON
TONY HAWK
LIV BOEREE
ANNÍE MIST ÞÓRISDÓTTIR
MARK BELL
ED COAN
RAY DALIO
JACQUELINE NOVOGRATZ
BRIAN KOPPELMAN
STEWART BRAND
SARAH ELIZABETH LEWIS
GABOR MATÉ
STEVE CASE
LINDA ROTTENBERG

TOMMY VIETOR
LARRY KING
MUNA ABUSULAYMAN
SAM HARRIS
MAURICE ASHLEY

Sztuka mówienia NIE: DANNY MEYER

JOHN ARNOLD
MR. MONEY MUSTACHE
DAVID LYNCH
NICK SZABO
JON CALL
DARA TORRES
DAN GABLE
CAROLINE PAUL
DARREN ARONOFSKY
EVAN WILLIAMS
BRAM COHEN
CHRIS ANDERSON
NEIL GAIMAN
MICHAEL GERVAIS
TEMPLE GRANDIN
KELLY SLATER
KATRÍN TANJA DAVÍÐSDÓTTIR
MATHEW FRASER
ADAM FISHER
AISHA TYLER
LAURA R. WALKER
TERRY LAUGHLIN
MARC BENIOFF
MARIE FORLEO
DREW HOUSTON

SCOTT BELSKY
TIM McGRAW
MUNEEB ALI
Sztuka mówienia NIE: NEAL STEPHENSON
CRAIG NEWMARK
STEVEN PINKER
GRETCHEN RUBIN
WHITNEY CUMMINGS
RICK RUBIN
RYAN SHEA
BEN SILBERMANN
VLAD ZAMFIR
ZOOKO WILCOX
STEPHANIE McMAHON
PETER ATTIA
STEVE AOKI
JIM LOEHR
DANIEL NEGREANU
JOCKO WILLINK
ROBERT RODRIGUEZ
KRISTEN ULMER
YUVAL NOAH HARARI

Garść myśli na zakończenie
Polecane źródła
25 najlepszych odcinków *The Tim Ferriss Show*
Poszerzone wywiady
Stwórz własny indeks
Podziękowania

Wprowadzenie

„Jedyną prawdziwą podróżą nie jest przemierzanie setki lądów i oglądanie ich jedną parą oczu, lecz obserwowanie tego samego lądu setkami różnych par oczu”.

MARCEL PROUST

„Albert chrząknął.
– Wiesz, co się dzieje z takimi, co to zadają za dużo pytań?
Mort myślał przez chwilę.
– Nie – powiedział w końcu. – Co?
Zapadła cisza.
Po chwili Albert wyprostował się i powiedział:
– Niech mnie szlag, jeśli wiem. Pewnie dostają odpowiedzi i robią z nich dobry użytek”.

TERRY PRATCHETT, *MORT*

Chcąc wyjaśnić, d l a c z e g o napisałem tę książkę, muszę zacząć od tego, k i e d y to zrobiłem.

Rok 2017 był dla mnie dość niezwykły. W pierwszym półroczu nic wielkiego się nie działo, ale potem w ciągu kilku tygodni ukończyłem 40. rok życia, obchodziłem dziesięciolecie wydania mojej pierwszej książki (*4-godzinnego tygodnia pracy*), przeżyłem śmierć kilku bliskich znajomych i stanąłem w świetle jupiterów, opowiadając o tym, jak otarłem się o samobójstwo na studiach[1].

Prawdę mówiąc, nigdy nie sądziłem, że uda mi się dociągnąć do czterdziestki. Wydawcy odrzucili moją pierwszą książkę 27 razy. Wszystko to, co mi się udało, miało się nie udać, więc

w dniu moich urodzin zdałem sobie sprawę, że nie mam planu na dalszą część życia.

Jak to się często zdarza ludziom stojącym na rozstajach dróg – w momencie ukończenia studiów, kryzysu pierwszej ćwierci życia, kryzysu wieku średniego, opuszczenia domu przez dzieci czy przejścia na emeryturę – w mojej głowie zaczęły się pojawiać pytania.

Czy cele, które zrealizowałem, były moimi celami? Czy dążyłem do tego, czego naprawdę pragnąłem?

Jak dużą część życia zmarnotrawiłem z powodu niedostatecznego lub zbyt drobiazgowego planowania?

Jak mógłbym być dla siebie łaskawszy?

Jak mógłbym skuteczniej odrzucać szum i wybierać przygody, których tak bardzo pragnąłem?

Jak mógłbym dokonać skutecznej oceny własnego życia, moich priorytetów, światopoglądu, miejsca w świecie i wybranej drogi?

Tyle spraw do przemyślenia! Tak wiele wątpliwości!

Pewnego ranka spisałem wszystkie nurtujące mnie pytania, mając nadzieję na uzyskanie większej jasności myślenia. Zamiast tego ogarnęła mnie fala lęku. Lista była przytłaczająca. Kiedy się zorientowałem, że wstrzymuję oddech, podniosłem wzrok znad kartki. Następnie zrobiłem to, co często czynię podczas rozmyślania o decyzji biznesowej, osobistej relacji albo innej ważnej sprawie: zadałem sobie jedno pytanie, które pomaga w znalezieniu odpowiedzi na wiele innych…

Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?

„To” w powyższym pytaniu może oznaczać cokolwiek. Tamtego ranka oznaczało konieczność znalezienia odpowiedzi na wielkie zagadnienia zapisane na mojej kartce.

Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe? to uroczo zwodnicze, ale niezwykle użyteczne pytanie. Łatwo przekonać siebie, że życie musi być ciężkie; że jeśli nie jedziesz po bandzie, to znaczy, że nie dość się starasz. To prowadzi do poszukiwania linii największego oporu, często za pomocą stwarzania sobie niepotrzebnych trudności.

Co się jednak dzieje, kiedy zaczynamy postrzegać rzeczy przez pryzmat elegancji zamiast obciążenia? Czasem dochodzimy do niesamowitych wyników z łatwością, bez napięcia. Czasem „rozwiązujemy" problem, formułując go w zupełnie inny sposób.

Tamtego ranka, zapisując odręcznie w dzienniku powyższe pytanie – *Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?* – wpadłem na trop pomysłu. Prawie wszystko, co napisałem na tamtej stronie, było bezwartościowe, ale dostrzegłem na niej maleńkie ziarnko możliwości…

Co by było, gdybym zwołał plemię mentorów, którzy mogliby mi pomóc?

Mówiąc dokładniej, co by się stało, gdybym zadał ponad stu błyskotliwym osobom te pytania, na które sam chciałem znaleźć odpowiedź? Albo w inny sposób skłonił tych ludzi do poprowadzenia mnie w odpowiednim kierunku?

Czy to mogłoby się udać? Nie miałem pojęcia, ale wiedziałem jedno. Gdyby łatwe podejście się nie sprawdziło, nadal miałbym do wyboru ciężką harówkę jak w kopalni soli. Ból i cierpienie zawsze są w ofercie, kiedy postanawiamy po nie sięgnąć.

Dlaczego więc nie miałbym poświęcić tygodnia na poszukiwanie linii najmniejszego oporu?

I tak to się zaczęło. Najpierw sporządziłem naprędce listę wymarzonych osób, którym chciałbym zadać moje pytania. Początkowo zajmowała jedną stronę, ale szybko wydłużyła się do dziesięciu. Przy jej tworzeniu nie narzucałem sobie żadnych ograniczeń: nikt nie był zbyt wielki, zbyt nieprzystępny ani zbyt nieuchwytny, żeby się na niej znaleźć. Czy mogłem dotrzeć do Dalajlamy? Niesamowitej Temple Grandin? Pisarza Neila Gaimana, który dla mnie jest zjawiskiem tak rzadkim jak biały wieloryb? A może do Ayaan Hirsi Ali? Stworzyłem najbardziej ambitną, eklektyczną i niezwykłą listę, jaką byłem w stanie ułożyć. Następnie musiałem wymyślić jakąś zachętę, za pomocą której mógłbym skłonić moich adresatów do odpowiedzi, więc zacząłem pracować nad umową wydawniczą. „Będziesz w mojej książce" to zwykle dość skuteczny wabik. Na samym

początku powiedziałem mojemu wydawcy, że całe przedsięwzięcie mimo wszystko może się nie powieść i zobowiązałem się do zwrócenia zaliczki w takiej sytuacji.

W końcu z duszą na ramieniu zacząłem wysyłać e-maile.

Wysłałem identyczne zestawy 11 pytań do bardzo zróżnicowanej grupy odnoszących największe sukcesy, najbardziej znanych ludzi na świecie. Moja prośba brzmiała: „Odpowiedz proszę na 3–5 pytań, które uznasz za najciekawsze, albo na więcej, jeżeli poczujesz inspirację”.

Kliknąwszy dziesiątki razy przycisk „Wyślij”, w podnieceniu przycisnąłem ręce do mej pisarskiej piersi, wstrzymując oddech. Wszechświat odpowiedział… milczeniem. Słychać było tylko cykanie świerszczy za oknem.

Przez cały dzień i przez całą dobę nic się nie działo. Kompletny bezruch; nawet mysz nie skrobała w kącie. Potem coś drgnęło w eterze. Dobiegł mnie delikatny szept ciekawości i w mojej skrzynce pojawiło się kilka próśb o doprecyzowanie pewnych kwestii. Przyszło parę uprzejmych odmów, a w ślad za nimi ruszyła lawina korespondencji.

Niemal wszyscy ludzie, do których się zwróciłem, są zapracowani ponad wszelkie wyobrażenie i spodziewałem się, że w najlepszym razie dostanę krótkie, pospiesznie napisane listy od najwyżej kilku z nich. Zamiast tego otrzymałem jedne z najbardziej wnikliwych odpowiedzi, jakich kiedykolwiek mi udzielono – czy to na piśmie, czy podczas osobistej rozmowy, czy w jakiejkolwiek innej formie. Ostatecznie okazało się, że na moją prośbę zareagowało ponad sto osób.

Oczywiście „łatwa” ścieżka oznaczała tysiące kursujących tam i z powrotem e-maili i wiadomości na Twitterze, setki rozmów telefonicznych, wiele maratonów odbytych na bieżni ustawionej przy biurku oraz znacznie więcej niż kilka butelek wina wypitych podczas późnonocnych sesji pisarskich, a jednak… udało się. Czy we wszystkich przypadkach? Nie. Nie udało mi się (tym razem) skontaktować z Dalajlamą, a co najmniej połowa osób z mojej listy nie zareagowała na mojego e-maila albo odrzuciła zaproszenie do rozmowy. Udało się

jednak na tyle dobrze, że wyniki miały odpowiednią wagę i o to mi właśnie chodziło.

W tych przypadkach, w których udało mi się nawiązać kontakt, odpowiedzi miały duży ciężar gatunkowy.

Osiem spośród jedenastu pytań stanowiły nieco podrasowane „szybkie pytania" z mojego podcastu *The Tim Ferriss Show* – pierwszego w historii cyklu wywiadów na temat biznesu, który przekroczył barierę 200 milionów pobrań. Ulepszałem te pytania podczas ponad 300 wywiadów z takimi ludźmi jak muzyk i aktor Jamie Foxx, generał Stanley McChrystal i pisarka Maria Popova. Wiedziałem, że budzą one duży oddźwięk, że moi rozmówcy na ogół je lubią i że mogą mi pomóc w odnalezieniu odpowiedniego kierunku w życiu.

Pozostałe trzy pytania były nowe i obliczone na znalezienie przez mnie rozwiązania moich najbardziej chronicznych problemów. Zanim wypuściłem je w świat, długo je testowałem, sprawdzałem i redagowałem, zadając je bliskim przyjaciołom, będącym mistrzami świata w swoich dziedzinach.

Im jestem starszy, tym więcej czasu – jako odsetek każdego dnia – spędzam na formułowaniu coraz lepszych pytań. Z mojego doświadczenia wynika, że stopniowe przechodzenie od jednokrotnego do dziesięciokrotnego, następnie od dziesięciokrotnego do stukrotnego, a potem od stukrotnego do (tu Lady Fortuna uśmiecha się już bardzo szeroko) tysiąckrotnego „zwrotu z inwestycji" w różnych dziedzinach jest efektem zadawania coraz trafniejszych pytań. W pełni się zgadzam ze stwierdzeniem Johna Deweya, że „dobre sformułowanie problemu jest połową rozwiązania".

Życie karze za mgliste pragnienia i nagradza za konkretne oczekiwania. W końcu świadome myślenie w dużym stopniu polega na zadawaniu sobie pytań i znajdowaniu odpowiedzi na nie. Jeżeli chcesz mieć zamęt w głowie i ból serca, formułuj niejednoznaczne pytania. Jeśli jednak zależy ci na niezwykłej przejrzystości myśli i dobrych wynikach, zadawaj sobie niezwykle jasne pytania.

Na szczęście jest to umiejętność, którą można rozwijać. W żadnej książce nie znajdziesz wszystkich odpowiedzi, ale z tej nauczysz się formułować trafniejsze pytania. Milan Kundera, autor *Nieznośnej lekkości bytu*, powiedział: „Ludzka głupota bierze się z posiadania odpowiedzi na wszystko. Mądrość powieści wynika zaś ze stawiania pytań o wszystko". Wystarczy w miejsce „powieści" wstawić „kogoś, kto potrafi się uczyć", żeby poznać moją życiową filozofię. Często od tego, czego pragniemy, oddziela nas tylko lepszy zestaw pytań.

Poniżej znajduje się lista 11 pytań, które wybrałem do tej książki. Ważne, aby przeczytać każde z nich oraz towarzyszące im wyjaśnienia, ponieważ w dalszej części tekstu występują w skróconej postaci. Za niezwykle przydatne opinie dziękuję przede wszystkim Brianowi Koppelmanowi, Amelii Boone, Chase'owi Jarvisowi, Navalowi Ravikantowi i innym.

Przyjrzyjmy się najpierw samym pytaniom. Niektóre z nich w pierwszej chwili mogą sprawiać wrażenie trywialnych albo bezużytecznych. Uważaj jednak! Rzeczy nie zawsze są takimi, jakimi się wydają.

1. Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.
2. Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)? Moi czytelnicy uwielbiają takie szczegóły jak marka i model, miejsce zakupu itd.
3. W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?
4. Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu – przez co rozumiem po prostu możliwość dotarcia z przekazem do milionów albo miliardów osób – co byłoby na nim napisane i dlaczego? To może być kilka słów albo cały akapit. (Jeżeli tak będzie

łatwiej, mogą to być słowa kogoś innego. Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?)

5. Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu? (Może to być inwestycja pieniędzy, czasu, energii itd.)
6. Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?
7. Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?
8. Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?
9. Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?
10. Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły? Możesz sformułować jakieś wskazówki?
11. Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? (Jeśli tak będzie łatwiej, jakie pytania sobie wtedy zadajesz?)

Przyjrzyjmy się teraz uważnie każdemu z tych pytań, a ja wyjaśnię, dlaczego one wydają się użyteczne. Możesz powiedzieć: „A co mnie to obchodzi? Nie przeprowadzam wywiadów z ludźmi”. Według mnie odpowiedź jest prosta: jeżeli chcesz stworzyć światowej klasy sieć kontaktów, musisz oferować ludziom wartościowe interakcje. Wszystkie poniższe punkty mogą się okazać przydatne.

Na przykład poświęciłem kilka tygodni na testowanie kolejności pytań w celu określenia takiej, która doprowadzi do uzyskania optymalnej reakcji moich korespondentów. Według mnie ta kolejność jest sekretnym składnikiem sukcesu, bez względu na to, czy próbujesz się nauczyć nowego języka w ciągu 8–12 tygodni[2], przezwyciężyć odczuwany przez całe życie strach przed pływaniem[3], czy wypytać przy kawie

potencjalnego mentora. Dobre pytania zadane w nieodpowiedniej kolejności prowadzą do uzyskania złych odpowiedzi. Z drugiej strony możesz powalczyć w wyższej kategorii wagowej niż twoja, zwracając uwagę na staranne dobieranie kolejności pytań, o czym większość ludzi nawet by nie pomyślała.

Przykład: pytanie o billboard należy do ulubionych przez moich słuchaczy i gości, ale jest dość trudne. Obezwładnia lub przeraża wiele osób. Nie chciałem odstraszać zapracowanych ludzi, którzy mogliby w pierwszym odruchu odmówić, pisząc: „Przepraszam Tim, nie mam teraz siły na takie przemyślenia". Co mogłem zrobić? Odpowiedź jest prosta. Należało dać im możliwość rozgrzewki przy łatwiejszych, mniej abstrakcyjnych pytaniach (np. o najczęściej darowane książki albo zakup o wartości mniejszej niż 100 dolarów).

Moje wyjaśnienia odnośnie do kolejnych pytań stają się coraz krótsze, ponieważ wiele z nich dotyczy wszystkich punktów.

1. Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

„Jakie są twoje ulubione książki?" wydaje się dobrym pytaniem. Jest niewinne i proste. W praktyce jednak jest okropne. Osoby, z którymi przeprowadzam wywiady, przeczytały w życiu setki albo tysiące książek, więc sformułowanie odpowiedzi wymaga od nich ciężkiej pracy umysłowej, a poza tym mają słuszne wątpliwości co do wyboru „ulubionego" tytułu, o którym informacja zaraz pojawi się w artykułach, na Wikipedii i w podobnych źródłach. Pytanie o „najczęściej darowaną" książkę jest mniej ryzykowne, a zagadniętej osobie łatwiej znaleźć odpowiedni tytuł w pamięci. Status „najczęściej darowanej" oznacza też, że korzyści z lektury wyciągnęło

więcej osób, co w przypadku bardzo indywidualnego wyboru „ulubionej książki” nie jest takie oczywiste.

Najbardziej ciekawskim i niecierpliwym czytelnikom mogę od razu podsunąć kilka (spośród wielu) pozycji, które często wymieniali moi respondenci:

Człowiek w poszukiwaniu sensu Viktora E. Frankla,
The Rational Optimist Matta Ridleya,
Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury Stevena Pinkera,
Sapiens. Od zwierząt do bogów Yuvala Noaha Harariego,
Poor Charlie’s Almanack Charlesa Mungera.

Jeżeli chcesz poznać wszystkie rekomendacje czytelnicze zgromadzone w jednym miejscu, w tym 20 książek najczęściej polecanych w niniejszym tomie i w *Narzędziach tytanów*, znajdziesz je na stronie *tim.blog/booklist*.

2. Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)? Moi czytelnicy uwielbiają takie szczegóły jak marka i model, miejsce zakupu itd.

To może wyglądać jak pytanie rzucone od niechcenia, ale nim nie jest. Umożliwia łatwe nawiązanie rozmowy z bardzo zajętym człowiekiem, jednocześnie z miejsca podsuwając czytelnikowi jakąś użyteczną, praktyczną informację. Głębsze pytania pobudzają do udzielania bardziej wnikliwych odpowiedzi, ale wnikliwość jest odpowiednikiem błonnika w dziedzinie wiedzy: wymaga intensywnego trawienia. Tymczasem żeby wytrwać w marszu, ludzie (nie wyłączając niżej podpisanego) potrzebują chwilowych przyjemności. W tej książce ich źródłem są pytania, na które padają konkretne,

łatwe i często zabawne odpowiedzi – smakowite kąski dla twojej spracowanej duszy. Zapewniają one chwilę wytchnienia od intensywniejszego wysiłku umysłowego.

3. W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

To pytanie jest dla mnie szczególnie ważne. Jak napisałem w *Narzędziach tytanów*:

Twoi superbohaterowie (idole, ikony, tytani, miliarderzy itd.) niemal bez wyjątku składają się z samych wad, ale rozwinęli do perfekcji jedną lub dwie mocne strony. Ludzie są z natury niedoskonali. Sukces odnosimy nie dlatego, że nie mamy żadnych wad, ale dzięki odnalezieniu w sobie wyjątkowych atutów i budowaniu na ich podstawie odpowiednich nawyków. […] Każdy zmaga [i zmagał] się z demonami, o których nic nie wiesz. Bohaterowie tej książki nie są inni. Wszyscy muszą z czymś walczyć.

4. Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu – przez co rozumiem po prostu możliwość dotarcia z przekazem do milionów albo miliardów osób – co byłoby na nim napisane i dlaczego? To może być kilka słów albo cały akapit. (Jeżeli tak będzie łatwiej, mogą to być słowa kogoś innego. Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?)

To pytanie nie wymaga dodatkowego wyjaśnienia. Potencjalnym autorom wywiadów podpowiem jednak, że część

w nawiasie („Jeżeli tak będzie łatwiej…”) często ma zasadnicze znaczenie dla uzyskania dobrej odpowiedzi.

5. Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu? (Może to być inwestycja pieniędzy, czasu, energii itd.)

To również jest oczywiste, a przynajmniej takie się wydaje. W przypadku takich pytań jak to i następne dobrze jest przytoczyć przy okazji jakąś autentyczną odpowiedź. Podczas wywiadu na żywo twój rozmówca zyskuje czas na zastanowienie się, a jeśli wywiad jest przeznaczony do druku, przykładowa odpowiedź stanowi wzór do naśladowania. Na przykład zadając to pytanie, dołączyłem do niego następujący ustęp:

PRZYKŁADOWA ODPOWIEDŹ Amelii Boone, jednej z najlepszych na świecie zawodniczek wytrzymałościowych sponsorowanych przez znane marki, czterokrotnej zwyciężczyni ekstremalnych biegów przełajowych:

„W 2011 roku wysupłałam 450 dolarów na opłatę startową w pierwszej edycji zawodów World’s Toughest Mudder, zupełnie nowego, 24-godzinnego biegu przełajowego. Był to dla mnie duży wydatek, ponieważ spłacałam kredyt studencki, a nie miałam żadnych podstaw, żeby oczekiwać choćby ukończenia biegu, nie mówiąc już o podjęciu faktycznej rywalizacji. Okazało się jednak, że dobiegłam na metę jako jedna z 11 osób (spośród tysiąca), które nie odpadły po drodze, i to całkowicie odmieniło moje życie, zapoczątkowując karierę w dyscyplinie ekstremalnych biegów przełajowych. Od tego czasu wywalczyłam kilka tytułów mistrzowskich. Gdybym wtedy nie zaryzykowała tych pieniędzy, to wszystko by mnie ominęło”.

6. Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Pierwszy raz usłyszałem to pytanie podczas wywiadu przeprowadzanego ze mną przez mojego przyjaciela Chrisa Younga – naukowca, współautora książki *Modernist Cuisine* oraz dyrektora generalnego firmy ChefSteps (wyszukaj w internecie „Joule sous vide"). Rozmowa toczyła się na scenie w sali konferencyjnej ratusza w Seattle. Powiedziałem: „Uuu…, to dobre pytanie, chyba je od ciebie pożyczę". Tak też zrobiłem. Pytanie to ma głębsze implikacje, niż się wydaje. Z odpowiedzi można wyciągnąć kilka ciekawych wniosków. Po pierwsze, każdy jest trochę zwariowany, więc nie jesteś wyjątkiem. Po drugie, jeżeli jesteś kolekcjonerem zachowań obsesyjno-kompulsywnych, moi rozmówcy chętnie podsuną ci kilka pomysłów. Po trzecie, co się wiąże z pierwszym, „normalni" ludzie to zwykli wariaci, których za słabo poznałeś. Jeżeli myślisz, że jesteś wyjątkowo neurotycznym osobnikiem, z żalem muszę cię rozczarować: każdy z nas jest w jakiejś dziedzinie życia wierną kopią Woody'ego Allena. Oto przykładowa odpowiedź na to pytanie, zaczerpnięta z wywiadu na żywo i trochę zredagowana na potrzeby książki:

PRZYKŁADOWA ODPOWIEDŹ Cheryl Strayed, autorki bestsellera Dzika droga *(na podstawie którego nakręcono film fabularny z Reese Witherspoon): „Mam swoją ogólną teorię kanapki […] każdy kęs powinien być jak najbardziej podobny do poprzedniego. Nadążasz? [Jeżeli] tu jest kawał pomidora, a tam bryła humusu, muszę wszystko jak najbardziej ujednolicić. Kiedy więc dostaję kanapkę, zawsze ją rozkładam i natychmiast zmieniam ułożenie wszystkich składników w środku".*

7. Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

To krótkie, efektywne i nieprzesadnie zniuansowane pytanie. Ma dla mnie szczególne znaczenie jako element mojej samooceny dokonywanej na półmetku życia. Dziwię się, że tego typu pytania nie są zadawane częściej.

8. Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Bardzo ważne jest pytanie uzupełniające dotyczące rad do zignorowania. Chętnie pytamy o to, co powinniśmy robić, ale jesteśmy mniej skłonni zastanawiać się nad tym, czego powinniśmy unikać. Ponieważ jednak to, czego nie robimy, ma wpływ na to, co możemy robić, lubię pytać o rzeczy, których nie powinniśmy się podejmować.

9. Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

To pytanie jest blisko związane z poprzednim. Wiele problemów związanych z koncentracją na odpowiednich rzeczach można rozwiązać, podejmując decyzje o tym, co powinniśmy ignorować.

10. Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły? Możesz sformułować jakieś wskazówki?

Mówienie „tak" jest łatwe, odmawianie jest o wiele trudniejsze. Chciałem, aby ktoś mi pomógł nauczyć się odmawiać i niektóre z otrzymanych odpowiedzi okazały się naprawdę przydatne.

11. Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? (Jeśli tak będzie łatwiej, jakie pytania sobie wtedy zadajesz?)

Kiedy twój umysł zaczyna przypominać wirującą piłkę plażową (fani komputerów Apple wiedzą, że chodzi mi o zawieszenie się), rozwiązanie tego problemu staje się najpilniejszym zadaniem. Jak zwykle pytanie uzupełniające („Jeśli tak będzie łatwiej…") okazuje się w wielu przypadkach najważniejsze.

Ponieważ wszystko, co wybitne w tej książce, jest dziełem innych ludzi, mogę bez poczucia samouwielbienia powiedzieć, że bez względu na to, na jakim etapie życia się znajdujesz, na pewno coś cię w niej zachwyci. Jednocześnie nawet jeśli będę rozpaczał i się dąsał, niektóre fragmenty tej książki wydadzą ci się nudne, bezużyteczne albo wprost głupie. Spodziewam się, że spośród 140 przedstawionych profili spodoba ci się 70, z tego 35 cię zachwyci, a 17 odmieni twoje życie. Zabawne, że 70 sylwetek, które ci się nie spodoba, okaże się najbardziej wartościowe dla innego czytelnika.

Życie byłoby nudne, gdybyśmy wszyscy przestrzegali dokładnie takich samych zasad, zatem na pewno zechcesz sam wybrać z tej książki to, co ci odpowiada.

Bardziej zaskakujące okaże się jednak to, że… *Plemię mentorów* będzie się zmieniało razem z tobą. W miarę upływu czasu i twojego życia te rzeczy, które początkowo odrzuciłeś jako zawracanie głowy, objawią swoją prawdziwą głębię i staną się dla ciebie niewyobrażalnie istotne.

Banał, który potraktowałeś z lekceważeniem jak wróżbę z chińskiego ciasteczka, może nagle nabrać sensu i sprawić, że zaczniesz przenosić góry. Z drugiej strony myśli, które uważałeś na początku za przebłyski oświecenia, mogą się zużyć i stracić wpływ na ciebie, niczym wspaniały trener licealnej drużyny, który w pewnym momencie musi przekazać swoich wychowanków trenerowi uniwersyteckiemu, aby mogli wejść na wyższy poziom umiejętności sportowych.

Rady zawarte w tej książce są ważne bezterminowo, a jej treść nie jest jednorodna. Na następnych stronach znajdziesz wskazówki formułowane zarówno przez 30-letnie cudowne dzieci, jak i doświadczonych weteranów dobiegających siedemdziesiątki. Mam nadzieję, że za każdym razem, gdy będziesz sięgał po tę książkę – mniej więcej tak jak w przypadku ksiąg *I Ching* albo *Tao Te Ching* – coś nowego przykuje twoją uwagę, zmieni twój sposób postrzegania rzeczywistości, obnaży błędy w twoim myśleniu, potwierdzi twoje przeczucia albo przyczyni się do skorygowania przez ciebie kursu choćby o jeden, ale bardzo ważny stopień.

W niniejszym tomie można odnaleźć nieprzebrane bogactwo ludzkich emocji i doświadczeń: od przezabawnych po ściskające za serce, od opowieści o dotkliwych porażkach po historie niebywałych sukcesów, od gawęd o życiu po relacje dotyczące śmierci. Życzę ci, abyś przyjął wszystkie ze zrozumieniem.

Na moim stoliku kawowym leży kawałek drewna wyrzuconego przez morze. Jest na nim zapisany cytat z Anaïs Nin, na który spoglądam każdego dnia:

„Życie kurczy się lub rozszerza proporcjonalnie do naszej odwagi”.

Przypomina mi krótko o tym, że miarą sukcesu zwykle może być liczba niekomfortowych rozmów, które jesteśmy gotowi przeprowadzić, oraz liczba niekomfortowych działań, które jesteśmy skłonni podjąć.

Najbardziej spełnieni i skuteczni ludzie, jakich znam – twórcy o światowej sławie, miliarderzy, intelektualiści i inni – swoją życiową podróż uważają w 25 procentach za p o s z u k i w a n i e siebie, a w 75 procentach za s t w a r z a n i e siebie.

Ta książka nie służy do biernej lektury. Ma być wezwaniem do działania.

Jesteś autorem własnego życia i nigdy nie jest za późno, żeby zastąpić historie, które opowiadasz sobie i światu, lepszą narracją. Nigdy nie jest za późno na rozpoczęcie nowego

rozdziału, dodanie zaskakującego zwrotu akcji albo całkowitą zmianę gatunku.

Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?

Uśmiechnij się i chwyć długopis. Będzie się działo…

Pura vida,

Tim Ferriss
Austin, Texas
Sierpień 2017

Kilka uwag porządkowych

- ✓ W całej książce rozsiane są „Cytaty, nad którymi rozmyślam”. To sentencje, które zmieniły mój sposób myślenia i zachowania w ciągu mniej więcej dwóch ostatnich lat. Czas, który upłynął od chwili opublikowania *Narzędzi tytanów*, był najbardziej produktywnym rokiem w moim życiu, a duży wpływ na to miał odpowiedni dobór lektur. „Cytaty, nad którymi rozmyślam”, pochodzące najczęściej z przeczytanych w tym okresie książek, umieszczałem co tydzień w wysyłanym do subskrybentów bezpłatnym biuletynie internetowym *5-Bullet Friday* (tim.blog/friday), w którym regularnie opisuję pięć najfajniejszych albo najbardziej użytecznych rzeczy (książek, artykułów, gadżetów, artykułów spożywczych, suplementów diety, aplikacji, cytatów itd.) odkrytych w ciągu poprzedniego tygodnia. Mam nadzieję, że podobnie jak ja uznasz je za bardzo inspirujące.
- ✓ Pamiętasz o listach odmownych, które dostałem podczas przygotowywania tej książki? Niektóre spośród uprzejmych odmów były tak fascynujące, że postanowiłem je opublikować. W niniejszym tomie znajdziesz trzy interludia zatytułowane „Sztuka odmawiania”, zawierające rzeczywistą treść otrzymanych przeze mnie listów.
- ✓ Skróciłem prawie wszystkie profile i subiektywnie wybrałem „najlepsze” odpowiedzi. Czasem oznaczało to usunięcie powtórzeń albo wybranie odpowiedzi wystarczająco szczegółowych, by były jednocześnie praktyczne i nieoczywiste.
- ✓ Niemal w każdym profilu wskazuję, w jaki sposób najlepiej kontaktować się z moim gościem w mediach

społecznościowych: TW = Twitter, FB = Facebook, IG = Instagram, LI = LinkedIn, SC = Snapchat, YT = YouTube.

- ✓ Nawiązując kontakt z tymi osobami, zawsze zadawałem te same pytania w takim samym porządku, ale na stronach książki w wielu profilach zmieniłem kolejność pytań w celu zwiększenia płynności lektury i wpływu prezentowanych przemyśleń na czytelnika.
- ✓ Uwzględniłem niektóre „nieodpowiedzi” (np. „Zupełnie nie umiem odmawiać!”), żeby ułatwić ci zaakceptowanie tych samych trudności u siebie. Nikt nie jest doskonały i wszyscy cały czas nad sobą pracujemy.

„Likwidacja przedsięwzięcia nie musi być porażką, zwłaszcza kiedy postanawiasz zakończyć jakiś projekt albo zamknąć firmę. […] Nawet najlepszy występ nie może trwać wiecznie. Zresztą nie powinien".

SAMIN NOSRAT

IG: @ciaosamin

FB: /samin.nosrat

saltfatacidheat.com

SAMIN NOSRAT jest pisarką, nauczycielką i szefową kuchni. „The New York Times" nazwał ją „osobą, do której najlepiej się zwrócić o radę dotyczącą łączenia właściwych technik z najlepszymi składnikami". Z kolei w programie radia NPR zatytułowanym *All Things Considered* uznano Samin za nowe wcielenie Julii Child. Gotuje zawodowo od 2000 roku, w którym pierwszy raz znalazła się w kuchni restauracji Chez Panisse. Należy do grona pięciu autorów felietonów kulinarnych zamieszczanych w dzienniku „The New York Times". Żyje, gotuje, surfuje i uprawia ogród w Berkeley, w Kalifornii. Jest autorką bestsellera z listy „New York Timesa" zatytułowanego *Salt, Fat, Acid, Heat: Mastering the Elements of Good Cooking*.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Opracowany przez Paula Stametsa preparat grzybowy Host Defense MyCommunity to najbardziej niezwykły suplement diety zwiększający odporność organizmu, jaki kiedykolwiek przyjmowałam (a zażywałam wiele!). Bez względu na to, ile podróżuję, ile uścisków dłoni wymieniam z obcymi ludźmi i jak bardzo jestem wyczerpana, nie łapię żadnych infekcji, dopóki sumiennie zażywam te kapsułki.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Poniosłam w życiu mnóstwo spektakularnych porażek, ale patrząc wstecz, widzę, że każda z nich przybliżała mnie trochę do tego, co naprawdę chciałam robić. Wiele lat przed tym, jak poczułam się gotowa do napisania własnej książki, zmarnowałam dwie możliwości współtworzenia książek kucharskich z innymi ludźmi. Wciąż rozpamiętywałam te błędy i byłam pewna, że już nigdy nie chwycę za pióro. Czekałam jednak, byłam wytrwała i po 17 latach napisałam wreszcie książkę, o której zawsze marzyłam.

W 2002 roku byłam finalistką zmagań o stypendium Fulbrighta, ale ostatecznie go nie dostałam i stwierdziłam, że chyba nigdy nie pojadę do Włoch zgłębiać tajników tradycyjnej kuchni. W końcu odnalazłam jednak swoją drogę do Italii, gdzie gotowałam i pracowałam przez ponad półtora roku. Teraz, po 15 latach, pracuję nad filmem dokumentalnym, w którym będę poznawała na miejscu sekrety tradycyjnej włoskiej kuchni!

Pracowałam w pewnej restauracji (a pod koniec byłam nawet jej właścicielką), która przynosiła straty przez cały pięcioletni okres swojego istnienia. To było wyczerpujące doświadczenie,

zwłaszcza że od początku przejmowałam się losem lokalu tak bardzo, jakby był mój. Po trzech latach wiedziałam, że mamy małe szanse na odniesienie sukcesu i byłam gotowa odejść, ale właściciel, który był jednocześnie moim mentorem, nie chciał się poddać. Ciągnęliśmy to jeszcze przez dwa lata z ogromnymi trudnościami. Czasem nie mogliśmy już wytrzymać. Kiedy wreszcie zrezygnowaliśmy, byłam wycieńczona, przybita i bardzo nieszczęśliwa. Wszyscy byliśmy. A mogło być inaczej.

To doświadczenie nauczyło mnie brania odpowiedzialności za swoje sprawy zawodowe oraz tego, że likwidacja przedsięwzięcia nie musi być porażką, zwłaszcza kiedy postanawiasz zakończyć jakiś projekt albo zamknąć firmę. Niedługo po zamknięciu restauracji otworzyłam sklep spożywczy. Było to niewielkie przedsięwzięcie, które realizowałam „na boku", ale odniosło niebywały sukces. Zainteresowanie mediów i klientów było większe, niż mogłam przypuszczać. Zgłaszali się do mnie inwestorzy zainteresowani dalszym rozwijaniem tego biznesu, ale ja chciałam tylko pisać. Nie chciałam prowadzić sklepu spożywczego, ale ponieważ działał on pod moim nazwiskiem, nie chciałam też sprzedawać go nikomu innemu. Postanowiłam więc go zamknąć na własnych warunkach i zadbałam o to, żeby wszyscy poznali motywy mojego działania. W porównaniu z cierpieniem towarzyszącym zamykaniu restauracji było to bardzo pozytywne doświadczenie. Nauczyłam się wyobrażać sobie idealne zakończenie każdego przedsięwzięcia jeszcze przed jego rozpoczęciem. Nawet najlepszy występ nie może trwać wiecznie. Zresztą nie powinien.

W mniejszej skali zepsułam podczas gotowania więcej dań, niż jestem w stanie spamiętać. W kucharzeniu najpiękniejsze jest jednak to, że cały proces jest dość szybki i nie ma zbyt dużo czasu na przywiązywanie się do wyników. Zatem bez względu na to, czy danie brzydko pachnie, czy też wychodzi wspaniale, następnego dnia i tak trzeba zacząć wszystko od nowa. Nie ma okazji, żeby usiąść i rozkoszować się własnym kunsztem (albo

się przechwalać). Ważne jest, żeby uczyć się na własnych błędach i ich nie powtarzać.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Dziesięć lat temu, kiedy prowadziłam restaurację, znalazłam czas, żeby jako wolny słuchacz uczęszczać na prowadzone przez Michaela Pollana zajęcia z dziennikarstwa na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. Wtedy wydawało mi się to wariactwem, żeby raz w tygodniu opuszczać restaurację na trzy godziny i iść do szkoły, a po 15-godzinnym dniu pracy studiować książki i artykuły z listy lektur. Jakiś wewnętrzny głos przekonywał mnie jednak, że muszę to robić, i dzisiaj się cieszę, że nie odpuściłam. Te zajęcia odmieniły moje życie, wprowadzając mnie do niesamowitej społeczności pisarzy, dziennikarzy i dokumentalistów, którzy inspirowali mnie i wspierali w tej szaleńczej podróży. Poznałam Michaela, który zachęcił mnie do pisania. Zatrudnił mnie także jako nauczycielkę gotowania i podczas naszych lekcji przekonał mnie, że powinnam przyoblec moją wyjątkową filozofię gotowania w formę programu nauczania, wyjść z nią do ludzi, przekazywać im i napisać o niej książkę. Tak zaczęłam pisać *Salt, Fat, Acid, Heat*, obecnie bestseller „New York Timesa". Być może powstanie na jego podstawie serial dokumentalny. Zupełne szaleństwo.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam amerykański ser. Nie jadam go zbyt często, ale kiedy topi się na burgerze, wygląda tak kusząco, że trudno mu się oprzeć.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Moja praca wymaga jasnego myślenia i sensownego pisania. Z drugiej strony dużo jeżdżę po świecie i uczę gotowania oraz opowiadam o nim. Oba wymiary mojej aktywności zawodowej wymagają ogromnej energii. Muszę być na chodzie przez większość czasu.

W ciągu ostatnich pięciu lat zaczęłam dostrzegać potrzebę dbania o siebie na różne sposoby. Najważniejszym jest sen. Potrzebuję 8–9 godzin snu na dobę, żeby prawidłowo funkcjonować, więc zaczęłam bezlitośnie strzec swojego wypoczynku nocnego. Spędzam coraz więcej spokojnych wieczorów w domu, a kiedy umawiam się z kimś na kolację, nalegam na zarezerwowanie stolika na wczesną godzinę albo staram się nie siedzieć zbyt długo. Wśród moich znajomych słynę z tego, że potrafię się położyć do łóżka, kiedy moi goście jeszcze się bawią. Oni są zadowoleni, ja jestem zadowolona, wszystko jest w porządku. Ta obsesja na punkcie snu miała niesłychanie pozytywny wpływ na moje życie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

W razie wątpliwości kieruj się życzliwością i współczuciem. I nie bój się porażek.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Prawdę mówiąc, nadal rozwijam umiejętność odmawiania, ale powiem tak: im lepiej wiem, jakie są moje cele, tym łatwiej mi odmawiać. Mam notatnik, w którym od mniej więcej dziesięciu lat zapisuję wszelkiego rodzaju cele, zarówno wielkie, jak

i całkiem drobne. Jeżeli zadałam sobie trud, żeby wyartykułować to, co chcę osiągnąć, mogę łatwo odwołać się do tej listy celów podczas podejmowania decyzji o tym, czy wykorzystanie nadarzającej się okazji przybliży mnie do określonego celu, czy mnie od niego oddali. Kiedy nie mam pewności co do kierunku własnych dążeń, zbyt łatwo zgadzam się na rzeczy, które nie powinny być dla mnie ważne. Tyle razy sparzyłam się na decyzjach podejmowanych pod wpływem strachu przed utratą jakiejś możliwości albo na skutek podszeptów ego, że wiem, jak smakuje żal spowodowany podjęciem jakiegoś działania z nieodpowiedniego powodu.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Próbuję oderwać się od spraw umysłu i zwrócić uwagę na własne ciało. W dniu poświęconym na pisanie to oznacza wstanie od biurka i pójście na spacer po centrum Oakland. Czasem po prostu się poddaję i idę popływać. Kiedy indziej idę na targ i oglądam różne produkty rolne, dotykam ich, wącham i kosztuję. Zmysły pomagają mi podjąć decyzję o tym, co ugotować na obiad.

Kiedy gotuję albo wykonuję inną pracę fizyczną, poczucie przytłoczenia wynika z zaniedbania własnych potrzeb, więc po prostu robię przerwę. Przygotowuję sobie przekąskę albo filiżankę herbaty. Czasem wystarczy, że wypiję szklankę wody i usiądę na chwilę na świeżym powietrzu. To mnie zwykle uspokaja i rozjaśnia umysł.

W każdej sytuacji odblokowuje mnie kąpiel w oceanie. Było tak zawsze, od czasów dzieciństwa. Przez całe życie uwielbiałam ocean i teraz także, kiedy tylko mogę, idę na plażę, żeby popływać, posurfować albo po prostu unosić się na wodzie. Nic mnie tak nie odświeża jak kąpiel w oceanie.

„Główną bolączką naszych czasów jest powierzchowność. Jesteśmy jak rzeka Platte, szeroka na milę, głęboka na cal”.

STEVEN PRESSFIELD

TW: @spressfield

stevenpressfield.com

STEVEN PRESSFIELD poświęcił życie zawodowe pisarstwu w pięciu różnych odmianach: reklamie, scenopisarstwu, tworzeniu fikcji literackiej, dokumentalistyce i literaturze poradnikowej. Jest autorem poczytnych książek: *The Legend of Bagger Vance*, *Ogniste wrota*, *Kampania afgańska* i *The Lion’s Gate*, a także kultowych pozycji na temat rozwoju kreatywności: *The War of Art*, *Turning Pro* i *Do roboty!* Jego felietony publikowane co środę na stronie stevenpressfield.com należą do najpopularniejszych w internecie tekstów na temat pisarstwa.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

To może dziwnie zabrzmieć, ale mam takie miejsca, do których się czasem udaję, zwykle samotnie, aby wrócić do wcześniejszych okresów mojego życia. Czas jest czymś przedziwnym. Zdarza się, że dzisiaj bardziej doceniamy jakąś chwilę z przeszłości niż wtedy, kiedy ją przeżywaliśmy. Miejsca, o których mówię, wciąż się zmieniają i zwykle są dość przyziemne. Stacja benzynowa. Ławka uliczna. Zdarza mi się

polecieć na drugi koniec kraju, żeby się tam znaleźć. Czasem odwiedzam je podczas wakacji albo podróży w interesach, z rodziną lub innymi ludźmi. Nawet im o tym nie mówię, choć czasem mi się zdarza. Niekiedy biorę kogoś ze sobą, ale wtedy to nie działa (jakżeby mogło?).

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Moja rada będzie chyba beznadziejnie anachroniczna, ale zalecałbym zdobycie jakiegoś realnego doświadczenia życiowego. Zostań kowbojem. Zatrudnij się jako kierowca ciężarówki. Zaciągnij się do piechoty morskiej. Zerwij na jakiś czas z myśleniem w kategoriach hiperkonkurencji i szukania dróg na skróty. Mam 74 lata. Uwierz mi, że masz mnóstwo czasu. Przed tobą długie życie. Nie bój się, że koledzy cię wyprzedzą i osiągną coś szybciej niż ty. Ubrudź się trochę i upadnij parę razy. Dlaczego to mówię? Bo celem tego wszystkiego jest nawiązanie kontaktu z samym sobą, z własną duszą. Stawienie czoła przeciwnościom. Wszyscy przez całe życie staramy się ich unikać. To dotyczy również mnie. Jednak najlepsze rzeczy, które mnie spotkały, przyszły wtedy, kiedy było naprawdę źle i nie mogłem liczyć na niczyją pomoc. Kim naprawdę jesteś? Czego naprawdę pragniesz? Idź w świat, potknij się i dowiedz się tego.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Książką, która wywarła na mnie największy wpływ, jest chyba ostatnie dzieło, jakie ktokolwiek zechciałby przeczytać z własnej woli: *Wojna peloponeska* Tukidydesa. To bardzo skondensowany tekst, trudny, długi i pełen krwawych okropieństw. Tukidydes oświadcza na początku, że nie napisał tej książki po to, żeby przyjemnie się ją czytało. Jest jednak naszpikowana niepodważalnymi, ponadczasowymi prawdami, a przedstawiona w niej historia powinna być znana każdemu obywatelowi demokratycznego państwa.

Tukidydes był ateńskim dowódcą wojskowym, który został pokonany i upokorzony w bitwie na początku trwającego 27 lat brutalnego konfliktu, nazwanego przez historyków wojną peloponeską. Postanowił zrezygnować ze służby i oddał się opisywaniu tej rzezi ze wszystkimi szczegółami, jakie sam był w stanie znieść, ponieważ czuł, że będzie to największa i najważniejsza z ówczesnych wojen. Jak postanowił, tak zrobił.

Słyszałeś o mowie pogrzebowej Peryklesa? Tukidydes jej wysłuchał i spisał ją dla potomnych.

Był świadkiem debaty zgromadzenia ateńskiego w sprawie postępowania z wyspą Melos, opisanej w słynnym dialogu melijskim. Jeżeli nie widział czegoś na własne oczy – na przykład porażki ateńskiej floty pod Syrakuzami albo zdrady Alcybiadesa – opierał się na relacjach znanych mu osób, które obserwowały te wydarzenia, i przytaczał je z dużą pieczołowitością. Tukidydes, podobnie jak wszyscy współcześni mu Grecy, nie był skrępowany teologią chrześcijańską, marksistowskimi dogmatami, freudowską psychologią ani żadnymi innymi izmami, które usiłują nas przekonać, że człowiek jest w gruncie rzeczy dobry, a przynajmniej można go doskonalić. Według mnie widział rzeczywistość taką, jaką ona jest. To mroczna wizja, ale ze względu na swoją autentyczność ogromnie otrzeźwiająca i dodająca siły. Na wyspie Korkyra[4], która była wówczas wielką potęgą morską, pewna frakcja obywateli uwięziła w świątyni swoich sąsiadów, równych im pod względem prawa. Następnie prześladowcy wymordowali dzieci więźniów na ich oczach, a kiedy ci zgodzili się

zrezygnować z oporu pod wpływem obietnicy łaski popartej uroczystą przysięgą na bogów, zmasakrowali ich także. Nie był to konflikt między narodami, lecz bratobójcza walka toczona w najbardziej cywilizowanych miastach na świecie. Czytając Tukidydesa możemy zobaczyć nasz świat w mikroskali. Jego książka jest studium rozpadu demokracji wskutek podziału społeczeństwa na zwalczające się frakcje, kiedy nieliczni stają przeciw wielu. *Hoi polloi* znaczy po grecku „wielu”[5]. *Oligoi* to „nieliczni”.

Nie mogę polecić Tukidydesa jako przyjemnej lektury do poduszki, ale jeżeli chcesz się zetknąć z wybitnym intelektem opisującym najdonioślejsze zagadnienia, spróbuj sięgnąć po jego książkę.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

To kosztowało znacznie więcej niż sto dolarów, ale kupiłem elektryczny samochód Kia Soul, a także ogniwa fotowoltaiczne na dach domu. Uwierz mi, jazda samochodem napędzanym energią słoneczną to wielka frajda.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Dopiero co napisałem książkę zatytułowaną *The Knowledge*, poświęconą mojej ulubionej porażce. I wiesz co? Zrobiła klapę. Powiem szczerze, że kiedy moja trzecia powieść (która, podobnie jak pierwsza i druga, nigdy nie ukazała się drukiem) poniosła żałosną klęskę, byłem taksówkarzem w Nowym Jorku. W tamtym momencie miałem za sobą 15 lat zabiegania

o wydanie książki. Postanowiłem się poddać i wyjechałem do Hollywood, żeby zobaczyć, czy nie mógłbym pisać scenariuszy filmowych. Nie pytaj, które filmy są moim dziełem; nigdy ci nie powiem. Jeżeli dowiesz się tego z innych źródeł, ostrzegam: nie oglądaj ich! Jednak praca w branży zrobiła ze mnie profesjonalistę i utorowała mi drogę do sukcesu, który wreszcie stał się moim udziałem.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Nie miałbym billboardu i osobiście zlikwidowałbym wszystkie ustawione przez innych ludzi.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Nigdy nie zainwestowałem w akcje ani nie podejmowałem żadnego ryzyka innego niż związane z moją osobistą działalnością twórczą. Dawno temu postanowiłem, że będę stawiał tylko na siebie. Zaryzykuję i poświęcę dwa lata na pisanie książki, która prawdopodobnie nie znajdzie wydawcy. Trudno. Spróbowałem, nie udało się. Wierzę w inwestowanie we własne wnętrze. Ograniczam się do tego, naprawdę. Jestem sługą muzy. Stawiam na nią każde pieniądze.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zawsze lubiłem wcześnie wstawać i chodzić na siłownię. Kilka lat temu dostałem jednak zaproszenie od T.R. Goodmana do wspólnego trenowania w miejscu, które nazywa się Pro Camp. Trzeba przyznać, że jest to pewien „system”, ale w gruncie

rzeczy to, co robimy (a zdecydowanie wymaga to treningu w grupie), jest po prostu ciężką pracą. Nie cierpię tego, ale z drugiej strony działa wspaniale. Kiedy rozstajemy się po treningu, T.R. mówi: „Nic z tego, czemu będziecie musieli stawić dzisiaj czoło, nie będzie trudniejsze niż to, co właśnie zrobiliście".

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Kilka lat temu miałem okazję odwiedzić firmę zajmującą się dbaniem o bezpieczeństwo gwiazd i chronieniem ich prywatności – inaczej mówiąc, zajmującą się przede wszystkim odmawianiem. Oprowadzająca mnie osoba powiedziała mi, że pracownicy firmy czytają wszystkie napływające do klientów listy, oferty, e-maile itd., po czym decydują o tym, które trafią do adresata. Zapytałem więc, ile przechodzi przez to sito. Okazało się, że praktycznie cała korespondencja jest zatrzymywana. Postanowiłem, że będę traktował nadchodzącą pocztę tak samo, jak pracownicy tej firmy. Które listy wyrzuciłbym do kosza bez czytania, gdybym był strażnikiem chroniącym mnie samego przed zalewem bzdurnych, bezsensownych listów od wszelkiej maści socjopatów? To mi bardzo pomogło.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Mam na siłowni kolegę, który znał Jacka LaLanne'a (wyszukaj jego nazwisko w Google, jeśli nie wiesz, o kogo chodzi). Jack mawiał, że nie ma nic złego w rezygnacji z ćwiczeń na jeden dzień. Tyle tylko, że w tym dniu nie wolno ci jeść. W ten zwięzły sposób dawał do zrozumienia, że nie wolno tracić koncentracji. Jasne, zrób sobie wolne. Zbierz się do kupy. Pamiętaj jednak, że

twoją jedyną racją bytu na tej planecie jest podążanie za własną gwiazdą i robienie tego, co podpowiada ci muza. Dzień wypełniony owocną pracą zdumiewająco dobrze wpływa na samopoczucie.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Cóż za wspaniałe pytanie! Dzisiejsi kandydaci na pisarzy chcą odnieść sukces natychmiast, bez bólu i bez wysiłku. Uwielbiają też pisać książki o tym, jak pisać książki, zamiast wziąć na warsztat jakiś naprawdę ważny temat. Złych rad nie brakuje. Zbierz grono wiernych czytelników. Stwórz platformę. Naucz się oszukiwać system. Inaczej mówiąc, zajmuj się powierzchownymi sprawami, unikając realnej pracy potrzebnej do stworzenia czegoś prawdziwie wartościowego. Główną bolączką naszych czasów jest powierzchowność. Jesteśmy jak rzeka Platte, szeroka na milę, głęboka na cal. Zawsze mówię, że jeśli ktoś chce zostać miliarderem, powinien wynaleźć coś, co pozwoli ludziom oddać się we władanie wewnętrznych sił oporu. Właściwie już to ktoś wynalazł. Nazywa się to internet. Media społecznościowe. To kraina czarów, w której możemy płynnie przechodzić od jednego płytkiego, bezproduktywnego bodźca do kolejnego, przez cały czas pozostając na powierzchni i ani na chwilę nie zagłębiając się w żadne zagadnienie. Źródłem prawdziwej pracy i prawdziwej satysfakcji jest przeciwieństwo tego, co oferuje internet. Ich początkiem jest wniknięcie głęboko w to, czym się zajmujesz – książkę, album, film – i pozostanie tam przez długi, długi czas.

„To wszystko wydarzyło się tak nagle i w tak filmowym stylu, że trudno w to uwierzyć. Przypomniałam sobie, że tak naprawdę zawsze chciałam być pisarką. Dlatego jeszcze tego samego wieczora zaczęłam pisać".

SUSAN CAIN

TW: @susancain

FB: /authorsusancain

quietrev.com

SUSAN CAIN jest współzałożycielką firmy Quiet Revolution i autorką książek *Cicha siła introwertyków. Jak dorastać w świecie, który nie przestaje gadać* oraz *Ciszej proszę... Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, które przetłumaczono na 40 języków. Utrzymywały się one na liście bestsellerów dziennika „The New York Times" przez ponad cztery lata, a druga z nich została uznana za książkę roku przez magazyn „Fast Company", który umieścił też Susan na liście najbardziej kreatywnych ludzi biznesu. Susan jest również współzałożycielką Quiet Schools Network oraz Quiet Leadership Institute, a jej teksty ukazują się w dziennikach „The New York Times" i „The Wall Street Journal", magazynie „The Atlantic" i innych czasopismach. Jej przemówienie na konferencji TED wyświetlono w internecie ponad 17 milionów

razy, a Bill Gates uznał je za najlepsze, jakiego w życiu wysłuchał.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Wiele, wiele księżyców temu byłam prawniczką w korporacji. Miałam ambiwalentny stosunek do swojej pracy i każdy by ci wtedy powiedział, że wybrałam nieodpowiedni dla siebie zawód. Mimo wszystko jednak zainwestowałam w to mnóstwo czasu (dokładniej: trzy lata studiów prawniczych, rok stażu w biurze sędziego federalnego oraz sześć i pół roku pracy w firmie z Wall Street) i nawiązałam wiele bliskich, wartościowych relacji z kolegami i koleżankami z pracy. Kiedy byłam już na dobrej drodze do uzyskania statusu wspólnika w firmie, nadszedł taki dzień, w którym w moim biurze zjawił się starszy wspólnik i powiedział, że nie dostanę awansu. Do dzisiaj nie wiem, czy chodziło mu o to, że nigdy go nie dostanę, czy tylko zamierzał wstrzymać go na nieokreślony czas. Pamiętam tylko, że w żenujący sposób zalałam się łzami w jego obecności, po czym poprosiłam o urlop. Rzuciłam pracę jeszcze tego samego popołudnia i do wieczora jeździłam na rowerze po Central Parku, nie mając pojęcia, co dalej robić. Myślałam, że może powinnam podróżować albo po prostu przez jakiś czas gapić się bezczynnie w ściany.

Zamiast tego – a wszystko wydarzyło się tak nagle i w tak filmowym stylu, że trudno w to uwierzyć – przypomniałam sobie, że tak naprawdę zawsze chciałam być pisarką. Dlatego jeszcze tego samego wieczora zaczęłam pisać. Następnego dnia zarezerwowałam miejsce na organizowanym przez Uniwersytet Nowojorski kursie kreatywnego pisania literatury faktu. Tydzień później poszłam na pierwsze zajęcia i już wiedziałam, że odnalazłam własne miejsce. Nie oczekiwałam

wtedy, że zdołam się utrzymać z pisania, ale miałam absolutną pewność, że od tej chwili będzie ono osią mojego życia i będę musiała poszukać sobie jakiejś pracy, którą mogłabym wykonywać na własny rachunek i mieć wystarczająco dużo czasu na pisanie.

Gdybym „odniosła sukces" i zgodnie z planem została wspólniczką w firmie prawniczej, pewnie do dzisiaj wiodłabym żałosny żywot, negocjując transakcje korporacyjne przez 16 godzin dziennie. Nie chodzi mi o to, że nigdy nie pomyślałabym o tym, co innego mogłabym robić, ale dopóki nie miałam czasu i przestrzeni na spokojne zastanowienie się nad życiem poza hermetyczną kulturą kancelarii, nie miałam szans na dojście do tego, co naprawdę chciałabym robić.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Siedem lat poświęconych na pisanie książki *Ciszej proszę…* Nie przejmowałam się tym, jak długo to będzie trwało i chociaż oczywiście chciałam, żeby książka odniosła sukces, satysfakcję dawała mi sama inwestycja czasu bez względu na wynik, ponieważ miałam całkowitą pewność, że pisanie w ogóle, a pisanie tej książki w szczególności, jest właściwe.

Pierwszą wersję złożyłam w wydawnictwie po dwóch latach pracy, ale moja redaktorka słusznie stwierdziła, że jest całkiem do dupy. Wyraziła się tylko troszeczkę delikatniej. Powiedziała, że mam zarezerwować sobie tyle czasu, ile potrzebuję, zacząć od początku i napisać to dobrze. Wyszłam z jej biura uszczęśliwiona, ponieważ w gruncie rzeczy się z nią zgadzałam. Wiedziałam, że potrzebuję kilku lat na wywiązanie się z tego zadania (w końcu przed *Ciszej proszę…* niczego nie wydałam, więc uczyłam się pisania książek od podstaw), i cieszyłam się, że dostałam tyle czasu. Większość wydawnictw w pośpiechu wypuszcza książki na rynek, zanim zostaną dopracowane. Gdyby mnie to spotkało, nigdy nie doszłoby do cichej rewolucji.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam muzykę utrzymaną w smutnym nastroju, w tonacji molowej. Według mnie jest upajająca i transcendentna. W ogóle nie wydaje mi się smutna. Myślę, że taka muzyka mówi w gruncie rzeczy o kruchości, a zatem i drogocenności życia i miłości.

Moim świętym patronem jest Leonard Cohen. Posłuchaj piosenek „Dance Me to the End of Love", „Famous Blue Raincoat" albo innych jego utworów, w tym oczywiście słynnego „Hallelujah", będącego tylko wierzchołkiem góry lodowej w twórczości Cohena[6]. Warto też sięgnąć po „Hinach Yafah (You Are Beautiful)" Idana Raichela. To cudowna piosenka o tęsknocie za ukochana osobą, ale też o tęsknocie w ogóle.

Moim ulubionym słowem spośród istniejących we wszystkich językach świata jest portugalskie *saudade*, będące sercem kultury brazylijskiej i portugalskiej. Oznacza ono mniej więcej słodką tęsknotę za ukochaną osobą lub rzeczą, która prawdopodobnie nigdy już nie wróci. Posłuchaj muzyki zespołu Madredeus albo Cesárii Évory. Moja następna książka będzie w pewnym sensie poświęcona temu zagadnieniu.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Można usłyszeć mnóstwo historii o ludziach, którzy postawili wszystko na jedną kartę, żeby osiągnąć taki czy inny cel, zwłaszcza w twórczości. Nie wierzę jednak w to, że najbardziej kreatywni jesteśmy wtedy, gdy jesteśmy głęboko zestresowani albo żyjemy na krawędzi ubóstwa czy innej wielkiej katastrofy życiowej. Wręcz przeciwnie. Trzeba tak ułożyć sobie życie, żeby było jak najbardziej komfortowe i udane – i żeby było w nim miejsce na twórczą pracę.

Często się zastanawiam, czy wszystkie te lata spędzone na Wall Street nie były stratą czasu, skoro moim przeznaczeniem zawsze było zgłębianie ludzkiej psychiki i mówienie (a raczej pisanie) prawdy o życiu. Dochodzę do wniosku, że nie. To nie była strata czasu, i to z wielu powodów. Po pierwsze dlatego, że dowiedziałam się tam wiele o tak zwanym „realnym świecie", który inaczej byłby dla mnie wielką zagadką, a po drugie dlatego, że udział w negocjacjach na Wall Street jest równie dobrym miejscem do obserwowania okazjonalnej śmieszności ludzkich zachowań jak każde inne. Przede wszystkim jednak praca w kancelarii dała mi zabezpieczenie finansowe pozwalające zakosztować twórczego życia. Nie było to beztroskie życie w dostatku, bo aż tyle nie zaoszczędziłam, ale miałam pewną swobodę. Już po rozpoczęciu pisania poświęcałam dużo czasu na rozkręcenie małej firmy zajmującej się wpajaniem ludziom umiejętności negocjacyjnych, żeby móc się utrzymać przez dłuższy czas. Powiedziałam sobie, że moim pisarskim celem jest opublikowanie czegoś zanim skończę 75 lat. Chciałam, żeby pisanie było dla mnie niewyczerpanym źródłem przyjemności i nie wiązało się z presją finansową, czy też, mówiąc ogólniej, presją na osiągnięcie sukcesu.

Oczywiście nie twierdzę, że inteligentny, pełen zapału student z twojego pytania powinien przez dziesięć lat zajmować się finansami, zanim zacznie tworzyć. Powinien jednak na wstępie zastanowić się nad tym, z czego będzie żył. Dzięki temu czas, który będzie poświęcał na realizację swoich twórczych przedsięwzięć – czy to 30 minut, czy 10 godzin dziennie – będzie czasem koncentracji, przepływu i okazjonalnych przebłysków radości.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Uwielbiam kawę i najchętniej popijałabym ją przez cały dzień. Pozwalam sobie jednak tylko na jedną latte w ciągu dnia i to

w czasie, w którym pracuję twórczo – częściowo dlatego, że niemal magicznie pobudza mój umysł do pracy, a częściowo dlatego, że wykształcił mi się pawłowowski odruch kojarzenia pisania z przyjemnością picia kawy.

„Myślenie o tym, co mnie zadowala, nie daje mi takiej jasności umysłu jak myślenie o tym, co mnie uszczęśliwia”.

KYLE MAYNARD

IG: @kylemaynard

FB: /kylemaynard.fanpage

kyle-maynard.com

KYLE MAYNARD jest autorem bestsellerów, przedsiębiorcą i uhonorowanym nagrodą ESPY zawodnikiem mieszanych sztuk walki, znanym z tego, że jako pierwszy człowiek bez czterech kończyn zdobył szczyty Kilimandżaro i Aconcagua bez użycia protez. Oprah Winfrey nazwała go „jednym z najbardziej inspirujących młodych mężczyzn, o których kiedykolwiek usłyszymy”. Arnold Schwarzenegger powiedział o nim, że jest „mistrzem ludzkości”, a Wayne Gretzky rozwodził się nad jego wielkością. Kyle cierpi na rzadką chorobę wrodzoną polegającą na tym, że jego ręce kończą się w okolicy łokci, a nogi w okolicy kolan. Pomimo to z pomocą rodziny już w dzieciństwie nauczył się żyć samodzielnie bez użycia protez. Został wybitnym zapaśnikiem (wprowadzonym do National Wrestling Hall of Fame), certyfikowanym instruktorem crossfitu, właścicielem siłowni No Excuses, rekordzistą świata w podnoszeniu ciężarów i utalentowanym wspinaczem.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Diuna Franka Herberta,
Obcy Alberta Camusa,
Bohater o tysiącu twarzy Josepha Campbella.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Trudniej mi przywołać na myśl sytuację, w której pozorna porażka nie skierowała mnie na drogę późniejszego sukcesu. Każdy mój większy sukces ma nierozerwalny związek z jakąś porażką.

Moją ulubioną jest jedna z najwcześniejszych. Moja babcia Betty miała ciemnozielony słój na cukier i często mnie prosiła, żebym nabrał trochę ze środka, ale haczyk polegał na tym, że nie mając dłoni musiałem chwytać wszystko dwiema rękami, a do słoja mieściła się tylko jedna. Siedziałem całymi godzinami, usiłując utrzymać szczyptę cukru na jednej ręce. Dochodziłem do krawędzi słoja, po czym wszystko spadało z powrotem do środka. Po kolejnych 50 próbach prawie mi się udawało, ale w ostatniej chwili znowu gubiłem ładunek. W końcu mi się udawało, czasem ku mojemu własnemu zdumieniu. To ćwiczenie nie tylko pomogło mi rozwinąć sprawność i koncentrację, ale też przyczyniło się do zwiększenia siły woli. Najlepszym określeniem tego uczucia jest fińskie słowo *sisu*, oznaczające siłę psychiczną umożliwiającą kontynuowanie prób nawet po dojściu do przekonania, że osiągnąłeś granicę swoich możliwości. Nie uważam, że porażka tylko czasem jest częścią dążenia do sukcesu – jest nią

z a w s z e. Kiedy czujesz, że więcej już nie dasz rady, wiedz, że jesteś dopiero na początku drogi.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Cytat, który umieściłbym na tym billboardzie, byłby autorstwa mojego przyjaciela, byłego komandosa Navy SEAL Richarda Machowicza: „Dopóki nie jesteś martwy, nie możesz zrezygnować". Według niektórych ludzi to, że rodzice nie pozwolili mi rzucić zapasów po pierwszych 35 przegranych walkach, zakrawało na maltretowanie dziecka. Niecałą dekadę później [ci sami ludzie] mówili, że mam nieuczciwą przewagę nad rywalami. Moje siostry płakały, kiedy czytały komentarze o tym, jak to po zaledwie 20 sekundach walki stanę się pierwszym zawodnikiem MMA, który poniesie śmierć przed kamerami. Uwaga, spoiler: nie poniosłem. Niektórzy twierdzili, że zginę razem z całym moim zespołem podczas próby zdobycia Kilimandżaro, a później Aconcaguy. Jestem gotów się założyć, że większość krytyków nigdy nie postawiła stopy na tych szczytach, w przeciwieństwie do mnie i moich kolegów. Dlatego właśnie tak uwielbiam ten cytat. Jest moją mantrą w najtrudniejszych chwilach. Richard przegrał w tym roku walkę z rakiem, ale zgromadził w życiu więcej doświadczeń niż dziesięciu mężczyzn razem wziętych i do ostatniego tchu żył zgodnie z filozofią zawartą w tym cytacie.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Najbardziej absurdalną rzeczą, jaką uwielbiam, jest chyba cierpienie. To najlepszy nauczyciel, jakiego miałem. Poczucie odmienności spowodowane przyjściem na świat bez rąk i nóg,

brutalność większych dzieciaków podczas gry w futbol, złamania nosa podczas stanowych i krajowych zawodów zapaśniczych, dotkliwe zimno i załamanie psychiczne na stromym zboczu góry, strach i niepewność, czy zdołam wyżyć z prowadzenia własnej siłowni – kiedy to przeżywałem, nie było różowo, ale z perspektywy czasu te doświadczenia są moimi ulubionymi. Uwielbiam też ludzi, którzy lubią cierpieć. Mój najlepszy przyjaciel Jeff Gum dopiero za trzecim razem przeszedł mordercze szkolenie komandosów BUD/S, przy czym w trakcie „piekielnego tygodnia" cierpiał na wirusowy nieżyt żołądka i jelit oraz rabdomiolizę. Kiedy ukończył 10. rok służby w Navy SEAL, zapytałem go o najlepszy moment w jego karierze komandosa, a on powiedział, że przeżył go wtedy, kiedy wszystko szło źle, a on widział, że instruktorzy nie cofają się przed niczym, żeby zmusić go do rezygnacji.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Odkąd trafiłem na wezwanie Josepha Campbella, by podążać za tym, co nas uszczęśliwia, stało się ono moim najważniejszym drogowskazem życiowym. Pomaga mi, kiedy godzinami wpatruję się w przestrzeń, siedząc pod prysznicem, jakby ktoś mnie zahipnotyzował. Myślenie o tym, co mnie z a d o w a l a, nie daje mi takiej jasności umysłu jak myślenie o tym, co mnie u s z c z ę ś l i w i a. A uszczęśliwia mnie poczucie wolności, kiedy stoję na szczycie góry, albo bryza owiewająca moje ciało na pokładzie katamarana w połowie rejsu dookoła świata. Szczęście to najwyższy wymiar radości życia. Jeżeli zadowolenie jest o jeden stopień wyżej niż *status quo*, szczęście odczuwasz wtedy, kiedy wiesz, że żyjesz pełnią życia. Wiedz, że podążanie za tym, co cię uszczęśliwia, wymaga odwagi i czasem nie jest przyjemne. Wiedz, że czasem trzeba podejmować duże

ryzyko. Wiedz, że inni ludzie nie zawsze będą rozumieli motywy twojego postępowania. Wiedz też, że to, co uszczęśliwia cię dzisiaj, może jutro ustąpić miejsca czemuś innemu. Wtedy będziesz musiał podjąć nowe dążenie.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Najgorsza rada, jaką kiedykolwiek usłyszałem, dotyczyła rezygnacji z podwyższania stawki za wygłaszane przeze mnie przemówienia. Powiedziano mi, że sam wykluczę się z rynku zbyt wysoką ceną, że nie cieszę się wystarczająco dużym zainteresowaniem mediów, by rywalizować z bardziej znanymi mówcami, bla, bla, bla... Postanowiłem mimo wszystko podnieść stawkę, najpierw stopniowo, a potem nagle dwukrotnie. Teraz otrzymuję dwa razy więcej propozycji niż kiedyś, a ludzie się nawet mniej targują. Żałuję, że nie podniosłem stawki wcześniej. Zyskałem dzięki temu większą swobodę. Pisząc te słowa, wypoczywam na jachcie w Chorwacji, a resztę lata przeznaczę na podróżowanie po Europie. Czas jest jedyną rzeczą, której nie da się odzyskać. Mam nadzieję, że kiedy będziesz to czytał, będę na dobrej drodze do ponownego podwojenia stawki.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Największa zmiana nastąpiła, kiedy wysłuchałem przemówienia pewnego słynnego dyrektora generalnego na temat jego filozofii zatrudniania ludzi. Kiedy jego firma rosła, a on nie miał już czasu na osobiste przesłuchiwanie kandydatów, poprosił swoich podwładnych o ocenianie wszystkich aplikantów w skali od 1 do 10. Było tylko jedno zastrzeżenie: nikomu nie wolno było wystawić oceny 7.

Natychmiast pojąłem, jak wiele zaproszeń, które otrzymuję – próśb o wygłoszenie przemówienia, zaproszeń na wesela, na kawę, a nawet na randkę – zasługuje na taką właśnie ocenę. Kiedy uważałem, że coś zasługuje na ocenę 7, zwykle czułem się zobligowany do zrobienia tego. Kiedy musisz wybrać między 6 a 8, łatwiej i szybciej możesz podjąć decyzję, czy skorzystać z danej okazji.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 18 września – 2 października 2015 r.)

„Ludzie myślą, że koncentracja oznacza wybór tego, nad czym należy się skupić. Tymczasem chodzi o coś zupełnie innego. Oznacza odrzucenie setki innych dobrych pomysłów, które się nasuwają. Trzeba starannie je selekcjonować. W gruncie rzeczy jestem tak samo dumny z tego, czego nie zrobiłem, jak z tego, czego się podjąłem. Innowacyjność polega na odrzuceniu tysiąca rzeczy".

STEVE JOBS

współzałożyciel i były dyrektor generalny firmy Apple

„To, czego szukasz, szuka ciebie".

RUMI

XIII-wieczny poeta perski i mistrz suficki

„Każdy, kto wiedzie życie wedle swoich możliwości finansowych, jest pozbawiony wyobraźni".

OSCAR WILDE

pisarz irlandzki, autor *Portretu Doriana Graya*

„Żeby »mieć«, musisz »robić«, a żeby »robić«, musisz »być«".

TERRY CREWS

TW/IG: @terrycrews

FB: /realterrycrews

terrycrews.com

TERRY CREWS jest aktorem i byłym zawodnikiem NFL (grał w drużynach Los Angeles Rams, San Diego Chargers, Washington Redskins i Philadelphia Eagles). Występował w oryginalnych, cieszących się wirusową popularnością reklamach wody kolońskiej Old Spice, takich serialach telewizyjnych jak *Newsroom*, *Bogaci bankruci* i *Wszyscy nienawidzą Chrisa* oraz filmach: *Agenci bardzo specjalni*, *Niezniszczalni*, *Druhny* i *Wykiwać klawisza*, żeby wymienić tylko kilka. Obecnie jest gwiazdą nagrodzonego Złotym Globem serialu telewizji Fox *Brooklyn 9–9*. W 2014 roku wydał autobiografię zatytułowaną *Manhood: How to Be a Better Man – or Just Live with One*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Metoda Klucza Mistrzów Charlesa C. Haanela. Czytałem setki książek o rozwoju osobistym, ale to właśnie ta pokazała mi jednoznacznie, jak powinienem wizualizować i kontemplować to, czego naprawdę pragnę i jak się nad tym koncentrować. Dzięki niej odkryłem, że dostajemy tylko to, czego najbardziej pragniemy, i nauczyłem się koncentrować z laserową precyzją na celu, zadaniu lub projekcie. Dowiedziałem się, że aby „mieć", musisz „robić", a żeby „robić", musisz „być", i ten proces dotyczy nas bezpośrednio. Choć trzeba czasu, żeby nasze pragnienia się urzeczywistniły w naszym materialnym świecie, musisz postrzegać to, czego chcesz, jak coś gotowego, skończonego, istniejącego realnie w czasie teraźniejszym. Im lepiej potrafisz to robić, tym więcej możesz osiągnąć. Kupiłem kilka egzemplarzy tej książki i rozdałem je rodzinie i przyjaciołom. Czytam ją co najmniej raz w miesiącu, żeby nie stracić z oczu tego, co ważne.

Ponadto polecam niesamowitą książkę Viktora E. Frankla *Człowiek w poszukiwaniu sensu* oraz *Ruletkę nawyków. Jak przechytrzyć swój mózg?* Davida McRaneya. Obie w bardzo dużym stopniu pomagają mi zachować odpowiednią perspektywę w zmieniającym się świecie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

To był 1986 rok. Byłem w ostatniej klasie szkoły średniej Flint Academy w mieście Flint, w Michigan. Grałem jako środkowy w szkolnej drużynie koszykówki. W tamtym roku mieliśmy świetny zespół i spodziewano się, że zajdziemy bardzo daleko, może nawet do finału, w rozgrywkach stanowych. W rozstrzygającym spotkaniu na szczeblu okręgowym spotkaliśmy się z drużyną Burton Atherton i byliśmy typowani na zwycięzców, ale nasi przeciwnicy zrobili coś, czego

wcześniej nie widzieliśmy. Nie grali. Wycofywali się na swoją połowę i po prostu podawali sobie piłkę. Nie liczono czasu na przeprowadzenie akcji ofensywnej, więc mogli to robić w nieskończoność. Udawało nam się zdobywać punkty tylko wtedy, gdy wykradliśmy im piłkę. Nasz trener z jakiegoś powodu stwierdził, że mamy im na to pozwolić. Pamiętam, jak stałem z podniesionymi rękami w strefie obrony i patrzyłem na przeciwników przetrzymujących piłkę bez zamiaru zaatakowania. Byłem sfrustrowany, a każda moja próba wyłamania się z szyku obronnego spotykała się z protestem naszego trenera. Ta metoda okazała się skuteczna dla naszych przeciwników, ponieważ na pięć sekund przed końcem meczu prowadzili 47:45.

Jeden z ich zawodników popełnił błąd, wykonując długie podanie poprzeczne, a ja dopadłem piłki i pognałem przez całe boisko pod ich kosz… Czas uciekał… 5, 4, 3, 2, 1… Miałem jedną szansę na zmianę wyniku. Spudłowałem. Ich publiczność oszalała z radości, a ja padłem na parkiet załamany, myśląc, że już po mnie. Po tym wszystkim trener powiedział pozostałym zawodnikom, że niepotrzebnie się wyrwałem do tego rzutu i powinienem był podać do naszego najlepszego gracza. Następnego dnia w gazecie napisano, że zepsułem akcję, a w szkole wyśmiewali mnie nie tylko uczniowie, ale też nauczyciele. Byłem zdruzgotany. Mierząc się z tą porażką, miałem wrażenie, że gdziekolwiek się pojawiam, otacza mnie czarna chmura.

Kilka dni później, kiedy dym porażki zaczął się rozwiewać, siedziałem sam w swoim pokoju, co nie zdarzało się zbyt często (zwykle był ze mną mój brat). Kiedy w ciszy snułem sobie rozważania, przez welon smutku przebiła się myśl, że przecież podjąłem wyzwanie. Była krzepiąca, a nawet ekscytująca. Kiedy los meczu był w moich rękach, nie oddałem inicjatywy innym, tylko podjąłem stojące przede mną wyzwanie. Od razu poczułem się wolny i pomyślałem, że mogę kontrolować sytuację. Wiedziałem, że stać mnie na odwagę, by ponosić porażki na własnych warunkach. W tamtej chwili podjąłem

decyzję, że sukces lub porażka będą zależały tylko ode mnie. To odmieniło mnie na zawsze.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Bóg nie pozwoli, aby jego dzieła objawiali światu tchórze". – Ralph Waldo Emerson

Uwielbiam ten cytat, ponieważ chodzi w nim o pokonywanie strachu. Każde wielkie, niezwykłe osiągnięcie na tym świecie było dziełem odwagi. Do diabła, nawet byś się nie urodził, gdyby twoja matka nie zebrała się na odwagę, by powołać cię do życia. Powtarzam sobie tę sentencję, kiedy odczuwam lęk albo czymś się denerwuję. Zadaję sobie pytanie o to, co najgorszego może mi się przydarzyć. Odpowiedź zwykle brzmi: „mogę umrzeć". Dochodzę wtedy do wniosku, że wolę umrzeć, robiąc coś niesamowitego i zdumiewającego, niż prowadzić bezpieczne i wygodne życie, które szybko bym znienawidził. Dużo mówię do siebie, a ten cytat pomaga mi w przezwyciężaniu obaw i radzeniu sobie z nimi. Im bardziej próbujesz od nich uciec, tym stają się większe, ale kiedy odważnie stawiasz im czoło, tym szybciej rozwiewają się jak fatamorgana.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Jest duża różnica między inteligencją a mądrością. Wielu osobom wmówiono, że to jedno i to samo, ale to nieprawda. Widziałem inteligentnych seryjnych morderców, ale nigdy nie widziałem takiego, który byłby mądry. Osoby inteligentne cieszą się nie do końca zasłużoną, wysoką pozycją w społeczeństwie w wyniku przekonania, że należy ich słuchać

z powodu samej inteligencji. Uważam, że to niezwykle niebezpieczne. Należałem kiedyś razem z innymi bardzo inteligentnymi ludźmi do pewnej chrześcijańskiej sekty. Z dzisiejszej perspektywy widzę, że gdybym był mądrzejszy, zorientowałbym się, jak niewłaściwą drogą podążamy. Inteligencja przypomina trzymanie się wytycznych nawigacji GPS do momentu wjechania do jeziora i utonięcia. Mądrość też słucha wytycznych, ale kiedy droga prowadzi do wody, szuka nowej, lepszej trasy. Mądrość panuje niepodzielnie.

Warto ignorować rady, których autorzy straszą, że coś cię ominie. Wszystkie błędy popełnione przeze mnie w biznesie, małżeństwie i życiu osobistym wynikały z przekonania, że jeśli nie zrobię czegoś natychmiast, nie będę miał drugiej szansy. Podobną sztuczkę stosują kluby w Los Angeles. Chodzi o to, żeby przed drzwiami stała długa kolejka gości, nawet jeśli klub jest pusty. Aura ekskluzywności oznacza tak naprawdę złą atmosferę. Masz wszystko, czego potrzebujesz, aby robić to, czego pragniesz.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Pracuj ciężko, żeby pokonać konkurencję". Prawda jest taka, że konkurencja jest p r z e c i w i e ń s t w e m kreatywności. Jeżeli ciężko pracuję, żeby pokonać rywali, tak naprawdę przeszkadza mi to w twórczym obmyślaniu możliwości unieważnienia konkurencji. Kiedy byłem futbolistą, mówiono mi, że mam pracować jak najciężej potrafię, aby stawić czoło innym drużynom, wyobrażonym przyszłym zagrożeniom (takim jak nowi zawodnicy, wiek albo kontuzje), a nawet aktualni koledzy z ekipy. Od aktora wymaga się określonego wyglądu albo robienia rzeczy, które ci się nie podobają, właśnie w ramach rywalizacji. To nastawienie na konkurencję niszczy ludzi. To taktyka spalonej ziemi, która nie przynosi nikomu korzyści.

Prawda jest taka, że jeśli chcesz osiągnąć sukces, musi on być także udziałem innych ludzi w twojej dziedzinie działalności. Kreatywność działa inaczej, niż się wydaje. Ciężko pracujesz, ponieważ odczuwasz inspirację, a nie dlatego, że musisz. Praca staje się przyjemnością i masz energię na wiele dni. Takie życie nie jest „tylko dla młodych" – to życie napędzane natchnieniem. Klucz do sukcesu trafia w ręce każdej osoby odczuwającej inspirację, przy czym wiek, płeć ani pochodzenie nie dają monopolu na nią. Kiedy jesteś twórczy, możesz odesłać konkurencję do lamusa, ponieważ nie ma na świecie drugiej takiej osoby jak ty i nikt nie potrafi robić tego, co ty, w dokładnie taki sam sposób. W ogóle nie przejmuj się konkurencją. W gruncie rzeczy kreatywność pozwala dopingować innych z przekonaniem, że ich sukces będzie także twoim sukcesem.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Zdałem sobie sprawę, że muszę pozwolić ludziom odchodzić z mojego życia i nigdy nie wracać. Wszystkie relacje w moim życiu – zaczynając od rodzinnych, przez towarzyskie, kończąc na biznesowych – muszą mieć dobrowolny charakter. Moja żona może odejść ode mnie, kiedy zechce. Krewni nie muszą do mnie dzwonić, jeśli nie mają na to ochoty. Wspólnicy mogą w dowolnej chwili pójść swoją drogą. Nie będę miał do nikogo pretensji. Jednocześnie chcę mieć takie samo prawo. Jeżeli uznam, że jestem gotów zrobić kolejny krok, a ktoś nie będzie mógł się z tym pogodzić, będziemy mieli problem. Zakończyłem kiedyś znajomość z bardzo bliskim przyjacielem, ponieważ zaczął przejawiać zachowania, które mi nie odpowiadały. Niedługo potem dostałem od niego list polecony z groźbą pozwu sądowego opiewającego na ponad milion dolarów

z powodu wygaśnięcia naszej przyjaźni. To było tak absurdalne – zresztą do dzisiaj jest – że oprawiłem ten list w ramki, aby mi przypominał o konieczności dawania ludziom swobody podążania własną drogą. Jednym z moich sposobów jest wyobrażanie sobie moich potencjalnych wnuków. Ciągle z nimi gadam. Pytam je o różne decyzje i o to, czy ciągnąć niektóre relacje. Zwykle mówią jasno i wyraźnie: „Dziadku, nie powinieneś tego robić, powinieneś rozstać się z tymi ludźmi, bo dalsza znajomość z nimi źle na nas wpłynie albo w ogóle nie pojawimy się na świecie". W takich chwilach widzę wyraźnie, że nie chodzi tylko o mnie. Zdaję sobie sprawę, że jest pragnienie przyjemności, pragnienie władzy, ale też – jak pisał Viktor Frankl – pragnienie znaczenia. Nie zechcesz przyjąć ciosu dla przyjemności ani dla władzy, ale nie uchylisz się przed nim, jeśli będzie to miało wyższy sens. Czasem więc trzeba użyć czegoś, co nazywam „rozcieńczalnikiem tłumu". Jedna nieodpowiednia osoba w twoim kręgu może zniszczyć twoją przyszłość. Trzeba koniecznie o tym pamiętać.

„Bycie zajętym jest kwestią wyboru”.

DEBBIE MILLMAN

TW/IG: @debbiemillman

debbiemillman.com

DEBBIE MILLMAN została uznana przez organizację Graphic Design USA za „jedną z najbardziej wpływowych współczesnych projektantek graficznych”. Jest twórczynią programu *Design Matters*, pierwszego i najdłużej istniejącego podcastu o dizajnie, w ramach którego przeprowadziła wywiady z ponad 300 luminarzami tej dziedziny i komentatorami kulturalnymi. Wśród jej gości znaleźli się między innymi Massimo Vignelli i Milton Glaser. Jej prace są wystawiane na całym świecie. Projektuje wszystko, od papieru do pakowania prezentów po ręczniki plażowe, od kartek z życzeniami po karty do gry, od notesów po T-shirty, od zabawek z *Gwiezdnych wojen* po znaki towarowe Burger Kinga. Debbie jest zasłużoną prezeską (piastuje tytuł President Emeritus) stowarzyszenia American Institute of Graphic Arts (w stuletniej historii tej organizacji tylko pięć kobiet dostąpiło tego zaszczytu), dyrektorem wydawniczym i kreatywnym magazynu „Print” oraz autorką sześciu książek. W 2009 roku stworzyła wraz ze Stevenem Hellerem pierwszy na świecie kierunek studiów magisterskich z brandingu w nowojorskiej School of Visual Arts. Inicjatywa ta spotkała się ze światowym uznaniem.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Bardzo duży wpływ na moje życie wywarła antologia amerykańskiej poezji *The Voice That Is Great Within Us: American Poetry of the 20th Century*, do której ciągle wracam. Wspaniale, starannie, z głębokim namysłem zestawiona przez Haydena Carrutha, była lekturą obowiązkową w letnim college'u, do którego uczęszczałam na początku lat 80. W tej zabawnie wyglądającej książce znalazłam najcenniejszy dla mnie, najgłębiej do mnie przemawiający wiersz Charlesa Olsona *Maximus to Himself*, który od tamtej chwili stał się dla mnie życiowym drogowskazem, a także poezję Denise Levertov, Adrienne Rich, Ezry Pounda, Wallace'a Stevensa i wielu innych. Wciąż mam mój pierwszy egzemplarz i choć okładka odpadła, a grzbiet jest cały popękany, nigdy nie wymienię go na nowy.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Największy wpływ na moje życie w ciągu ostatniego półrocza miał zakup rysika Apple Pencil. Bardzo dużo rysuję ręcznie, a to urządzenie działa i daje przy pracy takie odczucia jak prawdziwy ołówek podpięty do urządzenia elektronicznego. Bardzo wpłynął na to, jak pracuję.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Na początku 2003 roku bliski przyjaciel przysłał mi e-mail z nagłówkiem „Urżnij się, zanim to przeczytasz”. Zawierał link do bloga pod tytułem *Speak Up*, pierwszego w historii forum poświęconego projektowaniu graficznemu i brandingowi. Nagle przed moimi oczami pojawił się artykuł, który dyskredytował całą moją karierę. Ten incydent w połączeniu z dawniejszymi komplikacjami i przypadkami odrzucenia moich prac doprowadził mnie do głębokiej depresji i poważnie myślałam o rezygnacji z zawodu projektanta graficznego. Jednak w ciągu 14 lat, które minęły od tamtego momentu – od zmieszania z błotem wszystkiego, co wcześniej zrobiłam (i co w efekcie przez długi czas uważałam za całkowitą porażkę) – wydarzenie to zmieniło fundamenty mojej pracy. W s z y s t k o, co teraz robię, zawiera jakiś pierwiastek tamtego doświadczenia. Okazało się, że moje najgorsze doświadczenie zawodowe stało się najważniejszym, najbardziej definiującym doświadczeniem mojego życia.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Na moim billboardzie byłoby napisane: „Bycie zajętym jest kwestią wyboru”. Dlaczego? Spośród bardzo wielu wymówek, za pomocą których ludzie tłumaczą sobie, że nie mogą czegoś zrobić, „jestem zbyt zajęty” jest nie tylko najmniej szczera, ale też świadczy o ogromnym lenistwie. Nie wierzę w bycie „zbyt zajętym”. Jak powiedziałam, to kwestia wyboru. Robimy to, co chcemy robić, koniec, kropka. Kiedy mówimy, że jesteśmy zbyt zajęci, używamy skrótu myślowego, który oznacza, że coś nie jest dla nas wystarczająco ważne. Wolimy robić coś innego, co wydaje nam się ważniejsze. Może to być sen, seks albo oglądanie *Gry o tron*. Kiedy mówimy, że jesteśmy zbyt zajęci, by coś zrobić, tak naprawdę mówimy, że to nie znajduje się na naszej liście priorytetów.

Mówiąc najprościej: nie z n a j d u j e m y czasu na to, aby coś zrobić, tylko go t w o r z y m y.

Żyjemy w społeczeństwie, które uważa bycie zajętym za powód do dumy. Przejawem naszej kultury stało się używanie wymówki „jestem zbyt zajęty" jako uzasadnienia rezygnacji z czegoś, czego nie chcemy w danej chwili robić. Problem polega na tym, że jeśli sobie odpuścisz i nie zrobisz czegoś z j a k i e g o k o l w i e k powodu, już nigdy do tego nie wrócisz. Jeżeli chcesz coś zrobić, bycie zajętym nie może ci stanąć na drodze, nawet jeśli rzeczywiście masz mnóstwo spraw na głowie. Stwórz sobie czas na robienie tego, co chcesz robić, i rób to.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Najlepsza w moim życiu była inwestycja w psychoterapię. Zaczynałam tuż po trzydziestce i z trudem mogłam sobie pozwolić na pokrycie jej kosztów. Wiedziałam jednak, że muszę dogłębnie zrozumieć wszystkie swoje destrukcyjne zachowania, żeby wieść wartościowe życie, a tego pragnęłam bardziej niż czegokolwiek. Po latach nadal czasem odczuwam boleśnie ciężar rachunków za terapię, ale nigdy nie wątpiłam, że ta inwestycja mnie ukształtowała i uczyniła tym, kim jestem. Chociaż wciąż myślę, że mam jeszcze dużo do zrobienia, terapia odmieniła moje życie pod wieloma względami i uratowała je.

Biorę udział w psychoterapii psychoanalitycznej (czyli psychoanalizie z naciskiem na psychologię self). Mnie osobiście najbardziej pociągająca zawsze wydawała się terapia polegająca na rozmowie. Takie rzeczy jak EMDR albo modyfikacja zachowań wydają mi się zbyt tajemnicze.

Oto kilka rzeczy, które według mnie warto uwzględnić, zwłaszcza w świetle moich doświadczeń:

- Uczęszczanie na terapię raz w tygodniu nie daje wystarczająco dobrych efektów. Co najmniej dwie sesje

tygodniowo dają poczucie ciągłości i możliwość rozwoju, czego nie przynosi cotygodniowe spotkanie z terapeutą. Jedno spotkanie w tygodniu wystarcza na niewiele więcej niż nadrobienie zaległości.

- Terapia wymaga czasu, a także poświęcenia, wytrwałości, odporności, uporu i odwagi. To nie jest łatwe rozwiązanie, ale uratowało mi życie.
- Mów terapeucie wszystko. Jeżeli będziesz grał, udawał kogoś, kim nie jesteś, albo przedstawiał się w takim świetle, w jakim chcesz, aby cię widziano, cały proces potrwa znacznie dłużej. Po prostu bądź sobą. Jeżeli się obawiasz, że terapeuta będzie cię osądzał, powiedz mu o tym. O tym wszystkim trzeba z nim porozmawiać.
- Nie ma nic złego w odczuwaniu wstydu. Wszyscy go doświadczamy, a terapia pomoże ci go zrozumieć. Nic tak nie pomaga w zdrowym i autentycznym zintegrowaniu tego uczucia z własną psychiką jak dogłębne zrozumienie swoich motywacji i przyczyn niepewności.
- Nie polecałabym chodzenia do tego samego terapeuty, z którego pomocy korzysta któryś z twoich przyjaciół. (Większość dobrych terapeutów przestrzega dziś tej zasady). Sytuacja robi się niewyraźna i zacierają się granice.
- Tak, to będzie drogo kosztowało. Czy może jednak być coś cenniejszego niż zrozumienie, kim jesteś, pokonanie złych nawyków, zapanowanie nad swoim życiem (albo przynajmniej zrozumienie, dlaczego robisz to, co robisz) i prowadzenie szczęśliwszego, pełniejszego, spokojniejszego życia?
- Szukając terapeuty zwracaj uwagę na to, aby był odpowiednio wyszkolony (powinien mieć doktorat, może nawet z medycyny, a także ukończone dodatkowe kursy).

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Powiedziano mi, że próbuję zmienić swoje życie w hollywoodzki musical, ponieważ lubię wymyślać zabawne piosenki i śpiewam je w różnego rodzaju absurdalnych sytuacjach. Nie mogę zaprzeczyć.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Po przeprowadzonym w *Design Matters* wywiadzie ze wspaniałą pisarką Dani Shapiro zaczęłyśmy rozmawiać o roli pewności siebie w sukcesie. W pewnym momencie stwierdziła, że według niej znaczenie pewności siebie jest bardzo przeceniane. Od razu mnie to zaintrygowało. Wyjaśniła mi, że w jej odczuciu zbyt pewni siebie ludzie są bardzo irytujący. A najbardziej pewni siebie są zwykle aroganccy. Według niej uporczywe roztaczanie wokół siebie aury pewności świadczy niechybnie o tym, że dana osoba próbuje sobie kompensować jakiś wewnętrzny deficyt psychiczny.

Dani zasugerowała, że ważniejsza od pewności siebie jest odwaga. Kiedy źródłem twoich działań jest odwaga, mówisz sobie, że bez względu na to, jakie masz odczucia odnośnie do własnej osoby, posiadanych możliwości albo spodziewanego wyniku, podejmiesz ryzyko i zrobisz krok w stronę tego, czego pragniesz. Nie będziesz czekał na tajemniczy przypływ pewności siebie. Teraz wierzę, że pewność siebie osiągamy, odnosząc kolejne sukcesy w podejmowanych przedsięwzięciach. Im częściej coś robisz, tym lepszy się w tym stajesz, a twoja pewność siebie rośnie z czasem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Ponieważ nauczam, dociera do mnie mnóstwo opinii na temat tego, jakich rad należy udzielać studentom college'ów. Myślę, że jedna z najważniejszych dotyczy polowania na pracę. Podobnie jak wszystko w życiu, poszukiwanie pracy wymaga wprawy. Nie da się po prostu znaleźć i d o s t a ć świetnej pracy. Trzeba ją znaleźć i z d o b y ć w zmaganiach z nastawionymi na rywalizację konkurentami, którzy mogą jej pragnąć równie mocno jak ty, albo nawet mocniej. Poszukiwanie i zdobywanie dobrej pracy to konkurencja wymagająca równie dobrej kondycji zawodowej i uporu, jak staranie się o udział w igrzyskach olimpijskich. Musisz być w szczytowej formie, żeby wygrać.

W gruncie rzeczy szczęście ma bardzo małe znaczenie. Świetną pracę można zdobyć dzięki dużemu wysiłkowi, wytrwałości, zdecydowaniu, pomysłowości i wyczuciu czasu. To, co bierzemy za szczęście, jest po prostu wynikiem ciężkiej pracy. Proponuję moim studentom, żeby przed wyruszeniem na poszukiwania własnej drogi w realnym świecie odpowiedzieli sobie na kilka pytań:

- Czy poświęcam wystarczająco dużo czasu na poszukiwanie świetnej pracy i zabieganie o nią?
- Czy doskonalę i rozwijam posiadane umiejętności? W czym mogę być lepszy i trudniejszy do pokonania?
- Czy wierzę, że pracuję ciężej niż inni? Jeżeli nie, co jeszcze mogę robić?
- Co takiego robią rywalizujący ze mną ludzie, czego ja nie robię?
- Czy codziennie robię wszystko, co mogę, żeby nie stracić kondycji zawodowej? Jeżeli nie, co jeszcze powinienem robić?

Jedna z rad, którą należy ignorować, dotyczy bycia towarzyskim i kontaktowym człowiekiem. *Nikogo nie obchodzi, czy jesteś towarzyski i kontaktowy.* Musisz mieć własne poglądy i mówić o nich konkretnie, mądrze i z przekonaniem.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Nie wierzę w istnienie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Wierzę za to, że jeśli twoja praca jest powołaniem, to cieszy cię ona, a nie nuży. Powołanie sprawia, że nie przytłacza cię ogrom pracy i nie odliczasz minut do weekendu. Jest źródłem pozytywnego zaangażowania, które wprowadza harmonię w twoim życiu i dostarcza duchowej strawy. Jak na ironię, trzeba ciężko pracować, żeby osiągnąć ten stan.

Kiedy masz 20–30 lat i chcesz rozwijać niezwykłą, satysfakcjonującą karierę, musisz ciężko pracować. Jeżeli nie będziesz pracował ciężej niż wszyscy inni, nie znajdziesz się w czołówce. Poza tym jeżeli w tym wieku szukasz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, prawdopodobnie wybrałeś nieodpowiedni zawód. Kiedy robisz to, co kochasz, nie zależy ci na tej równowadze.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Jako pyskata nowojorczanka często żałowałam swoich impulsywnych reakcji spowodowanych złością lub frustracją. Dlatego teraz kiedy czuję znajomą chęć zareagowania w defensywny sposób, powiedzenia czegoś, co nie powinno zostać powiedziane, albo szybkiego sklecenia raniącego e-maila czy SMS-a, c z e k a m. Zmuszam się do kilku głębokich wdechów, spojrzenia na sytuację z dalszej perspektywy i nie spieszę się z odpowiedzią. Godzina czy dwie namysłu, albo nawet cała noc, zupełnie zmieniają mój pogląd na daną sytuację. A kiedy inne metody zawodzą, staram się postępować zgodnie z napomnieniem znalezionym w chińskim ciasteczku z wróżbą (przykleiłam tę karteczkę do mojego laptopa): „Unikaj kompulsywnego pogarszania sytuacji”.

„Poczucie własnej wartości to po prostu szacunek, jaki masz do siebie. Zawsze będziesz wiedział, co zrobiłeś”.

NAVAL RAVIKANT

TW: @naval

startupboy.com

NAVAL RAVIKANT jest dyrektorem generalnym i współzałożycielem serwisu internetowego AngelList. Wcześniej współtworzył Vast.com i Epinions.com, które weszły na giełdę jako część serwisu Shopping.com. Jest aktywnym inwestorem („aniołem biznesu”) i brał udział w finansowaniu ponad 100 firm, w tym wielu tak zwanych „jednorożców”, które odniosły gigantyczny sukces. Należą do nich między innymi Twitter, Uber, Yammer, Postmates, Wish, Thumbtack i OpenDNS. W ostatnich latach to do niego najczęściej dzwoniłem z prośbą o radę w sprawie inwestowania w start-upy.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Wolność absolutna Jiddu Krishnamurtiego. To przewodnik racjonalisty po niebezpieczeństwach stwarzanych przez

ludzki umysł. „Duchowa” książka, do której ciągle wracam.

Sapiens. Od zwierząt do bogów Yuvala Noaha Harariego (strona 588). Historia gatunku ludzkiego zawierająca spostrzeżenia, wywody i struktury myślowe, które sprawią, że inaczej spojrzysz na historię i na innych ludzi.

Wszystko Matta Ridleya (strona 59). Mat jest naukowcem, optymistą i dalekowzrocznym myślicielem. *Genom*, *Czerwona królowa*, *O pochodzeniu cnoty*, *The Rational Optimist* – wszystkie są świetne.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Cierpienie to chwila prawdy, w której nie można już dłużej zaprzeczać rzeczywistości i trzeba wreszcie zgodzić się na niewygodną zmianę. Mam to szczęście, że nie dostawałem w życiu wszystkiego, czego chciałem, bo inaczej byłbym zadowolony z mojej pierwszej dobrej pracy, pierwszej dziewczyny z czasów college’u, miasta, w którym studiowałem. Dzięki biedzie odczuwanej we wczesnej młodości doszedłem w późniejszym wieku do zamożności. Utrata wiary w szefów i w ludzi starszych wiekiem uczyniła mnie niezależnym i pozwoliła mi dorosnąć. Dzięki temu, że niemal nie wpakowałem się w nieudane małżeństwo, łatwiej mi było znaleźć i poślubić właściwą kobietę. Choroba skłoniła mnie do zwracania większej uwagi na stan mojego zdrowia. Można by wymieniać w nieskończoność. Wewnętrzne cierpienie jest zalążkiem zmiany.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Pragnienie to umowa zawierana z samym sobą, na mocy której czujesz się nieszczęśliwy, dopóki nie zdobędziesz tego, czego pragniesz”.

Pragnienie jest siłą napędową, czynnikiem motywującym. W gruncie rzeczy szczere, bezwarunkowe pragnienie, stawiane ponad wszystko inne, niemal zawsze znajduje spełnienie. Niemniej każdy osąd, każda preferencja, każda komplikacja rodzi kolejne pragnienie i szybko zaczynamy w nich tonąć. Każde z nich jest problemem do rozwiązania, a my cierpimy, dopóki ich wszystkich nie zaspokoimy.

Szczęście, a przynajmniej wewnętrzny spokój, wynika z poczucia, że w danym momencie niczego nam nie brakuje. Nie dręczą nas rozbuchane pragnienia. Dobrze jest czegoś pożądać. Warto jednak wybrać starannie jedno wielkie pragnienie i odrzucić wszystkie pomniejsze.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Taką inwestycją jest każda książka, której nie czytam z obowiązku i w konkretnym celu.

Szczere uwielbienie czytania, starannie pielęgnowane, jest niezwykłym darem. Żyjemy w erze powszechnej dostępności wiedzy, w której wszystkie książki, wszystkie źródła wiadomości, jakie kiedykolwiek powstały, są na wyciągnięcie ręki. Możliwości uczenia się są nieograniczone, panuje jednak deficyt chęci zdobywania wiedzy. Warto podsycać w sobie tę chęć, czytając wszystko, na co mamy ochotę, a nie tylko to, co „powinniśmy” przeczytać.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Szczęście jest kwestią wyboru i umiejętnością, którą można rozwijać.

Umysł jest równie plastyczny jak ciało. Poświęcamy mnóstwo czasu i wysiłku na zmienianie świata zewnętrznego, innych ludzi i własnych ciał, jednocześnie bezkrytycznie akceptując program wprowadzony do naszych głów w latach młodości. Słuchamy bez zastrzeżeń naszego wewnętrznego głosu jako źródła wszelkiej prawdy. A przecież to wszystko jest plastyczne, każdy dzień przynosi coś nowego, a pamięć i tożsamość to obciążenia z przeszłości, które uniemożliwiają nam osiągnięcie wolności w czasie obecnym.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Rada: Przedkładaj ciekawość intelektualną nad aktualne mody. Jeżeli doprowadzi cię ona kiedyś do miejsca, w którym pragnie się znaleźć całe społeczeństwo, zostaniesz niezwykle hojnie wynagrodzony.

Rób wszystko, co dotąd zamierzałeś, ale z mniejszą obawą, mniejszym cierpieniem, mniejszymi emocjami. Wszystko wymaga czasu.

Ignoruj: Bieżące wiadomości. Malkontentów, ludzi pełnych gniewu, konfliktowych. Każdego, kto próbuje cię straszyć niebezpieczeństwami, które nie są konkretne i widoczne.

Nie rób rzeczy moralnie nagannych. Nie dlatego, że ktoś patrzy, ale dlatego, że ty sam to widzisz. Poczucie własnej wartości to po prostu szacunek, jaki masz do siebie. Zawsze będziesz wiedział, co zrobiłeś.

Nie narzekaj na niesprawiedliwość, bo sprawiedliwość nie istnieje. Graj jak najlepiej kartami, które dostałeś. Ludzie na ogół postępują konsekwentnie, więc w końcu dostaniesz to, na

co zasługujesz; oni zresztą też. W ostatecznym rozrachunku wszystkich czeka to samo: śmierć.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Jesteś za młody”. Historię tworzą na ogół ludzie młodzi, tyle że uznanie ich zasług przychodzi, kiedy są starsi. Jedynym sposobem, żeby się czegoś nauczyć, jest robienie tego. Oczywiście trzeba słuchać rad bardziej doświadczonych ludzi. Ale nie ma na co czekać.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat?

Odrzucam niemal wszystko. Podejmuję znacznie mniej krótkoterminowych zobowiązań niż kiedyś. Mam ambicję pracować tylko z tymi ludźmi, z którymi mógłbym pracować wiecznie, przeznaczać czas na działania będące same w sobie przyjemnością i skupiać się na bardzo długookresowych przedsięwzięciach.

Nie mam więc czasu na sprawy chwilowe: obiady z osobami, których nigdy więcej nie zobaczę, nużące ceremonie organizowane dla zadowolenia uciążliwych ludzi, jeżdżenie w miejsca, których nie chciałbym odwiedzić w czasie wolnym.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Memento mori – „pamiętaj o śmierci”. Cała nasza krzątanina obróci się w nicość. Pamiętasz czas przed swoimi narodzinami? No właśnie, po śmierci będzie podobnie.

„Samowystarczalność jest innym określeniem niedostatku”.

MATT RIDLEY

TW: @mattwridley

mattridley.co.uk

MATT RIDLEY jest wybitnym pisarzem, którego książki rozeszły się w ponad milionie egzemplarzy, zostały przetłumaczone na 31 języków i zdobyły kilka nagród. Warto wymienić takie tytuły, jak: *Czerwona królowa*, *O pochodzeniu cnoty*, *Genom*, *Nature via Nurture*, *Francis Crick*, *The Rational Optimist* (to jedna z pozycji najczęściej polecanych przez moich gości w niniejszej książce) oraz *The Evolution of Everything*. Jego prelekcja na konferencji TED, zatytułowana „When Ideas Have Sex”, została odtworzona ponad dwa miliony razy. Jest autorem cotygodniowych felietonów publikowanych w londyńskim dzienniku „The Times” i pisuje regularnie do „The Wall Street Journal”. Jako wicehrabia Ridley został wybrany w lutym 2013 roku do Izby Lordów brytyjskiego parlamentu.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Dwiema książkami, które wywarły ogromny wpływ na moje życie są *Podwójna helisa* Jamesa D. Watsona i *Samolubny gen*

Richarda Dawkinsa. Fascynuje mnie w nich to, w jaki sposób zrewolucjonizowały opowiadanie o nauce, jednocześnie przecierając nowe szlaki w wyjaśnianiu tajemnicy życia. Przeczytaj je, a poznasz bardzo dobrą odpowiedź na pytanie, które nurtowało ludzkość przez miliony lat: „Czym jest życie?". „Powieść niebeletrystyczna" Watsona była zdumiewającym osiągnięciem literackim i opowiadała o największym odkryciu naukowym XX wieku. Książka Dawkinsa, bardziej niesamowita niż najwymyślniejsza fikcja, napisana jak frapująca powieść detektywistyczna, postawiła na głowie całą biologię ewolucyjną.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

SleepPhones. To opaska na głowę zakrywająca oczy i uszy, wyposażona w ukryte w środku bardzo płaskie słuchawki. Dzięki niej można słuchać audiobooków podczas zasypiania.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zwyczaj słuchania książek podczas zasypiania. Dzięki niemu wyleczyłem się z przybierającej nieraz poważną postać bezsenności bez zażywania leków psychoaktywnych ani korzystania z drogiej, a zupełnie daremnej psychoterapii. Mogę też pochłaniać jeszcze więcej książek. Odpowiednio ustawiając czas odtwarzania i cofając się trochę następnego dnia, nie tracę prawie nic z treści.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Nie daj się onieśmielić. Ludzie odnoszący sukcesy w większości zawodów nie są wcale bystrzejsi od ciebie. Świat dorosłych nie jest zaludniony bogami, lecz ludźmi, którzy zdobyli najbardziej im odpowiadające umiejętności i nawyki. Warto się też specjalizować – wielkim osiągnięciem ludzkości jest umiejętność specjalizowania się w produkcji określonych dóbr i usług, za czym idzie zróżnicowanie konsumentów. Samowystarczalność jest innym określeniem niedostatku.

„Tracimy zdecydowanie zbyt dużo czasu, narzekając na to, jak się sprawy mają, a zapominamy, że mamy możliwość zmieniania dosłownie wszystkiego”.

BOZOMA SAINT JOHN

TW/IG: @badassboz

BOZOMA SAINT JOHN jest dyrektorem marki w Uberze. Do czerwca 2017 roku pracowała jako dyrektor ds. marketingu w Apple Music, gdzie trafiła po fuzji z Beats Music, w której to firmie była szefową marketingu globalnego. W 2016 roku „Billboard” przyznał jej tytuł Dyrektora Roku, a magazyn „Fortune” umieścił ją na liście 40 najbardziej wpływowych osób poniżej 40. roku życia. Miesięcznik „Fast Company” wpisał ją na listę 100 najbardziej kreatywnych osób. Bozoma urodziła się w Ghanie i w wieku 14 lat wyemigrowała z rodzicami do Stanów Zjednoczonych, osiedlając się w Colorado Springs.

Wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Uwielbiam *Pieśń Salomonową* Toni Morrison. Jej styl pisarski jest niesłychanie poetycki i złożony. Nie dopuszcza żadnego lenistwa przy lekturze, więc oprócz smakowania niezwykłej historii nauczyłam się niespiesznie chłonąć postacie i wracać do już przeczytanych fragmentów, aby wydobyć z nich jak najwięcej. To także książka, której lekturę zaproponowałam

mojemu nieżyjącemu już mężowi, kiedy próbował mnie poderwać. Nasza pierwsza randka upłynęła na dyskusji literackiej, a on oczywiście okazał się czytelnikiem na poziomie. Dwa miesiące później podarował mi na urodziny obraz swojego autorstwa, będący jego interpretacją *Pieśni Salomonowej*. Wtedy już wiedziałam, że pragnę go poślubić. Byłam skłonna spędzić dużą część życia z człowiekiem gotowym przeczytać, zrozumieć i zinterpretować prozę Morrison. To doświadczenie nauczyło mnie, że kiedy komuś zależy, zrobi wszystko, żeby cię zrozumieć. Toni Morrison pomogła mi ustawić poprzeczkę dość wysoko.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Bardzo lubię obserwować ludzi. Mogłabym to robić dosłownie przez cały dzień. Patrzenie na przechodniów jest fascynujące. Można się bardzo wiele dowiedzieć o kulturze, obserwując po prostu chodzących razem ludzi. Bardzo dobrymi miejscami do uprawiania tego hobby są ogródki restauracyjne w amerykańskich centrach handlowych, małe kafejki w Paryżu, bazar w Akrze… Warto zwracać uwagę na modę, zachowania, używane urządzenia elektroniczne… Wszystkiego tego można się nauczyć i to ułatwia obserwatorowi nabranie szacunku dla kultury, w której się znalazł.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Śpię. Albo raczej ucinam sobie drzemkę. Nie ma takiej zagwozdki, której nie zdołałabym rozwiązać po 20-minutowej drzemce. Działa ona bardzo odświeżająco na mój umysł. Budzę się bystrzejsza i bardziej zdolna do podejmowania decyzji pod wpływem przeczucia, ponieważ dzięki drzemce przestaję na

chwilę myśleć. Kieruję się uczuciem, które nawiedza mnie po przebudzeniu.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Bez dwóch zdań „Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie”. Tracimy zdecydowanie zbyt dużo czasu, narzekając na to, jak się sprawy mają, a zapominamy, że mamy możliwość zmieniania dosłownie wszystkiego. Mam też drugi cytat: „Zaczynam od człowieka w lustrze” (Michael Jackson). To samo przesłanie w innej postaci.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 9 października – 30 października 2015 r.)

„Ekspert to człowiek, który popełnił wszystkie możliwe błędy w bardzo wąskiej dziedzinie".

NIELS BOHR

duński fizyk uhonorowany Nagrodą Nobla

„To, co zwykle uważamy za niemożliwe, sprowadza się do problemów technicznych [...] żadne prawa fizyczne nie uniemożliwiają ich rozwiązania".

MICHIO KAKU

fizyk, współtwórca teorii strun

„Są ludzie, którzy mają bogactwa tak samo, jak my mówimy, że mamy gorączkę, gdy tymczasem to gorączka ma nas".

SENEKA

rzymski filozof stoicki, autor dramatów

„Mam też na myśli pozornie bogatą, lecz w większości najbardziej ubogą klasę ze wszystkich, która zgromadziła mnóstwo zbędnych rzeczy, ale nie wie, jak ich używać ani jak się ich pozbyć, przez co wiedzie żywot w złotych lub srebrnych kajdanach".

HENRY DAVID THOREAU

amerykański eseista i filozof, autor książki *Walden, czyli życie w lesie*

„Zacząłem od wyobrażenia sobie, że piszę dla stadionu pełnego moich wiernych replik, i to znacznie ułatwiło mi sprawę, ponieważ dokładnie wiedziałem, jakie tematy interesują tych odbiorców, jaki styl pisarski im odpowiada, jakie jest ich poczucie humoru itd."

TIM URBAN

TW/FB: @waitbutwhy

waitbutwhy.com

TIM URBAN jest autorem bloga *Wait But Why* i jednym z najpopularniejszych pisarzy w internecie. Według „Fast Company" Tim „zdobył zainteresowanie czytelników, którego mogą mu pozazdrościć nawet giganci nowoczesnych mediów". Dziś *Wait But Why* przyciąga ponad półtora miliona unikalnych użytkowników w miesiącu i ma ponad 550 tysięcy subskrybentów. Tim ma też kilkoro bardzo znanych czytelników, takich jak pisarze Sam Harris (strona 392) i Susan Cain (strona 35), współzałożyciel Twittera Evan Williams (strona 428), organizator konferencji TED Chris Anderson (strona 434) i autorka bloga *Brain Pickings* Maria Popova. David Roberts z serwisu Vox.com nazwał serię postów opublikowanych przez Tima po przeprowadzeniu wywiadu z Elonem Muskiem najbardziej treściwymi, fascynującymi i satysfakcjonującymi tekstami, jakie czytał w ostatnich latach.

Możesz zacząć od pierwszego z nich, zatytułowanego „Elon Musk: The World's Raddest Man". Prelekcja Tima na konferencji TED „Inside the Mind of a Master Procrastinator" została odtworzona ponad 21 milionów razy.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Źródło Ayn Rand, ze względu na dwóch głównych bohaterów tej powieści – Howarda Roarka i Petera Keatinga. Żaden z nich nie przypomina realnej postaci, gdyż obaj są zbyt jednowymiarowi i skrajni. Wydaje mi się jednak, że ich zestawienie trafia każdemu do przekonania. Roark rozumuje w sposób całkowicie niezależny. Opiera się na pierwszych zasadach: podstawowych faktach życia, takich jak prawa fizyki i granice ludzkiej biologii, traktując je jak budulec, z którego konstruuje swoje wnioski, decyzje i życiową drogę. Keating jest jego przeciwieństwem – w jego myśleniu brak jakiejkolwiek niezależności. Rozgląda się wokół i traktuje współczesne wartości, akceptację społeczną oraz obiegową wiedzę jak podstawowe fakty i robi, co może, aby odnieść sukces w ramach tych zasad. Przyjmuje wartości wyznawane przez społeczeństwo jako własne i to one dyktują mu cele. Wszyscy zachowujemy się czasem jak Roark, a czasem jak Keating. Myślę, że kluczem do zrozumienia życia jest rozróżnienie, kiedy lepiej oszczędzać energię psychiczną i postępować jak Keating (na przykład ubieram się bardzo konformistycznie, ponieważ wygląd zewnętrzny nie jest dla mnie zbyt istotny), a kiedy naprawdę warto naśladować Roarka i myśleć niezależnie (przy kształtowaniu ścieżki kariery, wybieraniu partnera życiowego, decydowaniu o sposobie wychowywania dzieci itd.).

Źródło było dla mnie ważnym źródłem inspiracji, kiedy pisałem długi artykuł na blogu o tym, dlaczego według mnie Elon Musk odniósł tak wielki sukces. Uważam, że w dużym stopniu przypomina on właśnie Roarka: jest świetny w rozumowaniu na bazie podstawowych zasad. We wspomnianym artykule porównałem to do bycia szefem kuchni (kimś, kto ciągle eksperymentuje ze składnikami i wymyśla nowe przepisy). Musk bardzo przypomina kogoś takiego. Większość z nas idzie przez życie jak Keating, ograniczając się do roli „podkuchennych" (posługujących się przepisami podanymi przez innych). Wszyscy bylibyśmy szczęśliwsi i odnosilibyśmy większe sukcesy, gdybyśmy nauczyli się częściej postępować jak szefowie kuchni, co wymaga tylko uświadomienia sobie, kiedy powinniśmy tak się zachowywać, i zrozumienia, że niezależne myślenie i podejmowanie działań na podstawie wyciąganych wniosków nie jest wcale tak przerażające, jak się wydaje.

Uwaga Tima Ferrissa: Poprosiłem Tima o podzielenie się zabawną historią związaną z tym zagadnieniem. Oto ona:

Elon nawiązał ze mną kontakt na początku 2015 roku. Powiedział, że przeczytał kilka artykułów na blogu *Wait But Why* i zastanawia się, czy byłbym skłonny napisać coś o działalności, którą się zajmuje. Poleciałem do Kalifornii na spotkanie z nim, zwiedziłem fabryki Tesli i SpaceX oraz spędziłem trochę czasu z dyrektorami tych firm, żeby się dowiedzieć, co robią i dlaczego. W ciągu następnych sześciu miesięcy napisałem cztery bardzo długie artykuły o Tesli i SpaceX oraz o historii otaczających je branż (w tym czasie regularnie rozmawiałem z Elonem, żeby poznać wyczerpujące odpowiedzi na nurtujące mnie pytania). W pierwszych trzech artykułach próbowałem dojść do tego, dlaczego Elon robi to, co robi. W czwartym, ostatnim z tej serii, przyjrzałem się jego sylwetce i podjąłem próbę odkrycia, czemu Elon zawdzięcza

zdolność do robienia tego wszystkiego. To skłoniło mnie do przeanalizowania wszystkich koncepcji związanych z rozumowaniem na bazie podstawowych zasad (byciem „szefem kuchni” wymyślającym przepisy) i rozumowaniem przez analogie (byciem „podkuchennym” korzystającym z cudzych przepisów).

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Aplikacja z krzyżówkami „New York Timesa”. Zawsze lubiłem krzyżówki, ale nie szło mi ich rozwiązywanie. Odkąd mam tę aplikację, mocno się podciągnąłem (na początku rozwiązywałem od poniedziałku do środy, a teraz daję sobie już radę ze wszystkimi krzyżówkami tygodnia) i ich rozwiązywanie stało się moim ulubionym momentem każdego dnia. Uwielbiam rozwiązywać je rano – jeszcze w łóżku, podczas śniadania, w metrze, w kolejce po kawę itd. Muszę jednak uważać, bo im bliżej końca tygodnia, tym więcej czasu zajmuje mi rozwiązanie krzyżówki, a często brakuje mi dyscypliny, by odłożyć trudną łamigłówkę na później. Mój plan pracy się wtedy rozpada, a ja mam do siebie pretensje. Czasem otwieram aplikację w czasie pięciominutowej przerwy w pracy, która przekształca się szybko w przerwę półtoragodzinną. I znowu mam do siebie żal. Dlatego ostatnio staram się jednak rozwiązywać krzyżówki wieczorem.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Na ostatnim roku w college'u postanowiłem przystąpić do konkursu na muzykę do wystawianego co roku musicalu napisanego przez studentów, zatytułowanego *The Hasty Pudding*. Podczas spotkania informacyjnego dla uczestników konkursu był obecny kierownik całego przedsięwzięcia oraz pewien student, który brał udział w jego organizacji i pomagał w przesłuchiwaniu kandydatów. Kierownik opowiedział nam, jak wygląda procedura wyboru kompozytora, a asystent zagrał na fortepianie kilka fragmentów muzyki, aby dać nam wyobrażenie o tym, jakiej stylistyki oczekują. Wyszedłem stamtąd niesamowicie podekscytowany – po studiach chciałem żyć z komponowania muzyki i bardzo mi zależało na wygraniu tego konkursu.

Później tego samego dnia wszyscy kandydaci dostali e-mailem harmonogram przesłuchań, podczas których mieli przedstawiać swoje propozycje. Zauważyłem w nim nazwisko osoby, która pisała muzykę do przedstawienia w poprzednim roku (wiedziałem, że często ten sam kompozytor pracuje przy musicalu przez kilka lat z rzędu) oraz nazwisko asystenta kierownika – tego, który podpowiadał nam, czego poszukują! Zupełnie straciłem zapał i zrezygnowałem z udziału w konkursie. Byłem pewien, że wygra ubiegłoroczny kompozytor (który znał się już z kierownikiem przedsięwzięcia) albo ten asystent.

Kilka miesięcy później zobaczyłem na kampusie plakaty anonsujące musical i okazało się, że kompozytorem nie był żaden z nich. Wygrał ktoś inny. Bardzo żałowałem mojej rejterady i miałem do siebie ogromne pretensje. To była cenna lekcja – nie daj się odwieść od zabiegania o coś, na czym ci zależy, zwłaszcza z powodu bezpodstawnych obaw.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Byłby to magiczny billboard wyświetlający co innego dla każdego człowieka. Czytałby w myślach ludzi i rozpoznawał, którą grupę społeczną dana osoba spłyca, demonizuje i odczłowiecza we własnej wyobraźni. Dla kogoś taką grupą byliby wyborcy Trumpa, dla kogoś innego muzułmanie, czarni, biali bogacze albo przestępcy seksualni. Osoba spoglądająca na billboard widziałaby przedstawiciela nielubianej przez siebie grupy robiącego coś, co przypominałoby patrzącemu o tym, że jest to wielowymiarowa, pełnowartościowa postać ludzka. Postać ta mogłaby na przykład siedzieć przy łóżku umierającego ojca, pomagać dziecku w odrabianiu zadań albo oddawać się jakiemuś zabawnemu hobby, które patrzący dziwnym trafem także by lubił.

Myślę, że ludzie mogą odczuwać prawdziwą nienawiść jedynie do osób, które wcześniej w myślach odczłowieczą. Kiedy tylko wracamy do rzeczywistości i przypominamy sobie, że znienawidzona osoba jest w pełni człowiekiem, nienawiść zwykle się ulatnia, ustępując miejsca empatii.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Na pierwszym roku college'u założyłem małą firmę udzielającą korepetycji (przygotowywaliśmy uczniów do testów SAT, ACT itp.). W ciągu następnych dziewięciu lat poświęcałem bardzo dużo czasu na jej rozwijanie. Dość szybko zorientowaliśmy się z moim wspólnikiem, że bycie dwudziestoparoletnimi singlami bez zobowiązań finansowych daje nam przewagę, więc postanowiliśmy utrzymywać nasz styl życia na niezmienionym poziomie mimo wzrostu firmy. Po udanym roku nie przyznawaliśmy sobie po 25 tysięcy dolarów podwyżki, tylko zatrudnialiśmy pracownika z pensją 50 tysięcy dolarów. Po wspaniałym roku także nie podnosiliśmy sobie wynagrodzenia, tylko zatrudnialiśmy trzech-czterech nowych pracowników.

Przyjęcie tej strategii było zasługą mojego wspólnika, który jest bardziej zdyscyplinowany niż ja, ale okazała się ona bardzo dobra. Kiedy osiągnąłem wiek 30 lat, firma miała już 20 pracowników i zarabiała prawdopodobnie 10 razy więcej, niż gdybyśmy co roku podnosili sobie pensje, zamiast zatrudniać ludzi. Zrezygnowaliśmy z zabawy i wymyślnego stylu życia jako dwudziestoparolatkowie, żeby cieszyć się znacznie większą wolnością po trzydziestce. Dzięki tej wolności mogłem założyć *Wait But Why* i zostać pełnoetatowym pisarzem.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Mam w domu skrzynię pełną zabawek. Zawsze miałem ich mnóstwo, ale kiedyś moja narzeczona wkurzyła się, że leżą wszędzie, przytargała do domu skrzynię i wymusiła na mnie schowanie do niej wszystkich moich rzeczy. To są mechaniczne, dotykowe, ruchome zabawki – takie same jak te, które lubiłem w wieku pięciu lat. Mam dużo różnych magnesów, cały asortyment mas i piłeczek do ugniatania, spinnery, kostki antystresowe, kauczukowe piłeczki itd. Nie gromadzę ich dlatego, że jestem dziecinny – dzięki nim po prostu łatwiej mi się skoncentrować. Jestem perypatetykiem, w czasie rozmowy telefonicznej nie mogę usiedzieć w miejscu. A kiedy pracuję – myślę nad czymś, szukam informacji, tworzę szkice albo piszę – znacznie lepiej sobie radzę, gdy mam w ręce jakąś zabawkę. Kiedy jej zabraknie, obgryzam paznokcie do krwi. Mam z tym problem.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kiedy jesteś pisarzem i masz nienormowany czas pracy, łatwo ulec romantycznemu przekonaniu, że nie musisz przestrzegać zasad ustanowionych przez społeczeństwo: możesz pracować

w domu w samej bieliźnie, nalepiej w środku nocy, nigdy nie nastawiać budzika itd. Zawsze szczyciłem się tym, że robię wszystko niekonwencjonalnie, a ponieważ jestem fizycznie leniwy, wierzyłem w magię nieszablonowego harmonogramu i środowiska pracy.

Jedyny problem polegał na tym, że to w ogóle się nie sprawdzało w moim przypadku. Kiedy miałem termin na karku, robiłem, co trzeba, ale w innych sytuacjach byłem żałośnie nieproduktywny. Poza tym trwałem w stanie j a k b y pracy. Rzadko udawało mi się skupić na pracy przez dłuższy czas, zwykle po prostu beztrosko ją lekceważyłem.

Całkiem niedawno zrozumiałem, że praca w biurze od dziewiątej do piątej jednak ma sens. Przestałem pisać w domu, zacząłem się ubierać i wychodzić do kawiarni, w której teraz pracuję. Zacząłem się kłaść o przyzwoitej porze i nastawiać budzik. Podjąłem też próbę oddzielania pracy od życia prywatnego: pracuję na poważnie do późnego popołudnia albo wczesnego wieczora, po czym robię przerwę do następnego dnia. Zacząłem także robić sobie wolne w weekendy (a przynajmniej w jeden dzień weekendu). Nie trzymam się niewolniczo tego harmonogramu i czasem o nim zapominam, ale kiedy udaje mi się narzucić sobie dyscyplinę, jest to dla mnie dobre z kilku powodów:

- Większość ludzi pracuje najefektywniej o poranku i ja nie jestem wyjątkiem.
- Praca późnym popołudniem i wieczorem pozbawia nas życia towarzyskiego, ponieważ toczy się ono między godziną 19 a 23, czy to w ciągu tygodnia, czy w weekend. Jeżeli pracujesz w tych godzinach, nagle stajesz się tym znajomym, który nigdy nie ma czasu, a to bardzo krótkowzroczne i niemądre.
- Jak powiedziałem podczas mojej prelekcji na konferencji TED, według mnie każdy z nas ma w głowie dwie ważne postacie: racjonalnego decydenta (dorosłego) i małpę natychmiastowej gratyfikacji (dziecko, które nie dba o konsekwencje i chce tylko, żeby w danej chwili wszystko

było łatwe i przyjemne). Myślę, że decydent i małpa ciągle ze sobą walczą i małpa zwykle wygrywa. Odkryłem jednak, że jeśli podzielę życie na przedziały – na przykład „pracuję do osiemnastej, a potem nie pracuję aż do jutra" – łatwiej mi przychodzi kontrolowanie małpy w czasie przeznaczonym na pracę. Kiedy małpa wie, że później czeka ją coś przyjemnego, chętniej współpracuje. W moim starym systemie wciąż się buntowała przeciwko sytuacji, w której nigdy nie miała czasu tylko dla siebie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

W pewnym sensie wszystkie rodzaje kariery można podzielić na dwie grupy: takie, w których to ty jesteś szefem, i takie, w których pracujesz dla jakiegoś szefa.

Kariery, w których jesteś szefem, polegają na prowadzeniu własnej firmy, na wyrabianiu sobie nazwiska w działalności artystycznej i zdobywaniu fanów, na pracy w charakterze wolnego strzelca – to życiowe drogi, na których sam sobie jesteś sterem, żeglarzem i okrętem, sam podejmujesz najważniejsze decyzje.

Drugi typ kariery polega na tym, że płyniesz na istniejącym okręcie sterowanym przez kogoś innego i wykonujesz przydzieloną ci pracę. To oczywiste sytuacje, takie jak praca etatowa, ale także wybór kariery stanowiącej z góry zdefiniowany okręt: praca w charakterze lekarza czy prawnika.

Społeczeństwo uwielbia gloryfikować „samotnych żeglarzy" i sprawia, że ludzie, którzy nie chcą być panami swojego losu, czują się gorsi, ale żaden typ kariery sam w sobie nie jest lepszy ani gorszy od drugiego. Wszystko zależy od osobowości człowieka, jego celów i oczekiwanego stylu życia. Istnieją niezwykle inteligentni, utalentowani, wyjątkowi ludzie, których

uzdolnienia objawiają się najpełniej w roli szefa samego siebie, oraz tacy, którzy rozkwitają wtedy, gdy ktoś inny martwi się bieżącą działalnością, a oni mogą tylko skupiać się na swojej działce. Są ludzie, którzy muszą być dyrektorami, żeby osiągnąć spełnienie, i tacy, dla których bycie szefem i zajmowanie się wszystkim byłoby źródłem cierpienia.

Niektórzy ludzie chcą robić w życiu jedną, konkretną rzecz – na przykład komuś szczęście może dawać tylko pisanie piosenek – ale większość z nas kończy studia zupełnie niezdecydowana co do rodzaju pracy, jaką najbardziej pragniemy wykonywać. Takim osobom radzę głęboko się zastanowić nad byciem szefem i podleganiem szefowi oraz poeksperymentować przed trzydziestką z obydwoma rodzajami kariery, żeby się przekonać, który jest dla nich właściwy.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Jako pisarz zauważam, że wiele rad udzielanych młodym adeptom tej sztuki – zwłaszcza pragnącym zaistnieć w internecie – sprowadza się do przekonywania do siebie czytelników. Jeżeli wyobrazisz sobie potencjalnych czytelników jako klocki o różnym kształcie, rada ta będzie oznaczała konieczność stania się otworem o jak najbardziej uniwersalnym obrysie, w którym zmieści się jak najwięcej czytelników. Chodzi o jak najszybsze przyciągnięcie jak najwięcej ludzi albo znalezienie innego sposobu na nadanie tempa pisarskiej karierze.

Uważam jednak, że bardziej właściwe jest podejście przeciwne: obsesyjne dążenie do przyjęcia przez pisarza jak najzabawniejszego, najbardziej ekscytującego, najbardziej naturalnego „kształtu” i trzymanie się go. Z internetu korzysta mnóstwo ludzi i każdy z nich może uzyskać dostęp do twojej pracy za pomocą jednego dotknięcia ekranu smartfonu. Nawet jeśli tylko jedna na tysiąc osób – czyli 0,1% – okaże się

„klockiem” idealnie pasującym do twojego pisarskiego „kształtu”, będziesz miał ponad milion czytelników, którzy zakochają się w tym, co robisz.

Sam zacząłem od wyobrażenia sobie, że piszę dla stadionu pełnego moich wiernych replik i to znacznie ułatwiło mi sprawę, ponieważ dokładnie wiedziałem, jakie tematy interesują tych odbiorców, jaki styl pisarski im odpowiada, jakie jest ich poczucie humoru itd. Nie przejmowałem się obiegową opinią, że artykuły w internecie powinny być krótkie i ukazywać się często i regularnie, ponieważ wiedziałem, że Timowie na tym stadionie w ogóle się tym nie przejmują. Skupiłem się na jednym rodzaju tematów. Zadziałało. W ciągu czterech lat wielu spośród tych ludzi, którym mógł odpowiadać mój styl, odnalazło mnie w sieci.

Skupiając się na sobie jako pisarzu, a nie na tym, co twoim zdaniem czytelnicy mogliby zechcieć przeczytać, stworzysz coś lepszego i bardziej oryginalnego, a ta jedna osoba na tysiąc, której przypadnie to do gustu, w końcu cię znajdzie.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Nauczyłem się robić listę rzeczy, którym mówię „nie”, na podstawie listy rzeczy, którym mówię „tak”. Ta druga powinna zawierać rzeczy ważne – ale skąd możemy wiedzieć, że coś jest ważne? Stosuję kilka kryteriów:

Kiedy rozważam umieszczenie czegoś na mojej liście rzeczy, którym mówię „tak”, stosuję mój prywatny „test epitafium”. W obliczu nowego przedsięwzięcia zadaję sobie pytanie, czy chciałbym, żeby w moim epitafium znalazła się wzmianka o nim. Jeżeli nie, ta sprawa najwyraźniej nie jest dla mnie zbyt ważna. Choć rozmyślanie o własnym epitafium może się wydawać makabryczne, to dobry sposób na przebicie się przez

szum i zmuszenie się do spojrzenia na własną pracę z dalekiej perspektywy, ułatwiającej zrozumienie, co tak naprawdę się dla ciebie liczy. Próbuję więc robić listę rzeczy, którym mówię „tak", stosując test epitafium, a wszystko inne trafia na tę drugą listę. Test epitafium przypomina mi tak naprawdę o konieczności poświęcania czasu i sił na wykonywanie jak najbardziej wartościowej i oryginalnej pracy kreatywnej, na jaką mnie stać.

W przypadku życia towarzyskiego stosuję podobne podejście, tylko nazywam je „testem łoża śmierci". Wszyscy wiemy o prowadzonych od czasu do czasu badaniach, w których ramach umierający ludzie mówią o tym, czego najbardziej w życiu żałują. Powszechnie wiadomo, że nikt nie żałuje, że nie spędzał więcej czasu w pracy. To dlatego, że na łożu śmierci ludzie spoglądają na życie z oddali i widzą je tak wyraźnie, jak nigdy przedtem. We mgle codziennej krzątaniny brakuje nam tej jasności widzenia i dlatego wydaje nam się, że zaniedbywanie najważniejszych relacji międzyludzkich nie jest niczym nieodpowiednim. Test łoża śmierci zmusza mnie do dwóch rzeczy:

- Poświęcania czasu na pielęgnowanie relacji z ważnymi dla mnie ludźmi (pytanie: „Czy to jest ktoś, o kim będę myślał na łożu śmierci?").
- Poświęcania wystarczająco dużej ilości dobrze spędzanego czasu ludziom, na których najbardziej mi zależy, do czego prowadzi pytanie: „Czy gdybym znalazł się dzisiaj na łożu śmierci, byłbym zadowolony z ilości czasu spędzonego z tą osobą?". Alternatywą jest myślenie o innych osobach żegnających się z życiem: „Czy gdyby X leżał na łożu śmierci, uważałbym, że spędziłem z nim wystarczająco dużo wartościowych chwil?".

Ludzie, na których najbardziej ci zależy, zawsze rywalizują o twój czas z pracą i innymi osobami, a test łoża śmierci skutecznie przypomina, że jedynym sposobem na poświęcanie

odpowiedniej ilości czasu ważnym dla ciebie osobom jest rezygnowanie z wielu rzeczy i odsuwanie się od innych ludzi.

Zarówno w teście epitafium, jak i w teście łoża śmierci chodzi o to, że kiedy znajdziesz się u kresu życia i przyjdzie czas na napisanie epitafium, będzie już za późno, żeby cokolwiek zmienić, powinniśmy więc zrobić wszystko, co w naszej mocy, żeby uzyskać tę jasność widzenia, będąc w pełni sił życiowych.

Oczywiście rezygnowanie z rzeczy, które znalazły się na liście do rezygnacji, samo w sobie jest trudne i nadal się z tym borykam. Opracowanie dobrego sposobu określania, co jest dla mnie ważne, bardzo mi jednak pomogło.

„Kiedyś złościły mnie napotykane przeszkody i myślałam, że gdyby ich nie było, życie byłoby o wiele lepsze. Potem jednak nagle zrozumiałam, że to przeszkody są istotą życia. Nie ma żadnej ukrytej za nimi drogi".

JANNA LEVIN

TW/IG: @jannalevin

jannalevin.com

JANNA LEVIN jest profesorem fizyki i astronomii w Barnard College na Uniwersytecie Columbia. Swoją pracą przyczynia się do lepszego zrozumienia istoty czarnych dziur, kosmologii dodatkowych wymiarów oraz fal grawitacyjnych w czasoprzestrzeni. Jest też dyrektorem naukowym Pioneer Works, ośrodka kultury zajmującego się eksperymentowaniem, edukacją i produkcją na styku wielu dyscyplin. Wśród jej książek można wymienić *How the Universe Got Its Spots* i powieść *A Madman Dreams of Turing Machines*, która zdobyła nagrodę PEN/Bingham. Ostatnio otrzymała stypendium Guggenheima, przyznawane osobom, które wykazały się wyjątkowym dorobkiem naukowym. Jej ostatnia książka, zatytułowana *Black Hole Blues and Other Songs from Outer Space*, to opowieść o odkryciu stulecia: uchwyceniu dźwięku czasoprzestrzeni rozbrzmiewającego wskutek zderzenia dwóch czarnych dziur, do którego doszło ponad miliard lat temu.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Porażki są bardzo niedoceniane. Niedawno trafiłam na pewną anegdotę na temat Einsteina. W 1915 roku myślał, że fale grawitacyjne – zmarszczki czasoprzestrzeni – są najważniejszą konsekwencją jego ogólnej teorii względności. Kilka lat później zrezygnował z tego poglądu, twierdząc, że jednak nie istnieją. Dość długo się tak wahał. Po kolejnych kilku latach skierował w końcu do publikacji artykuł, w którym dowodził, że fale grawitacyjne nie istnieją. Kiedy tekst już przeszedł przez etap recenzji i był gotowy do druku, Einstein napisał następny, udowadniając w nim, że jednak istnieją. Przyjaciel go ostrzegł: „Einsteinie, powinieneś być ostrożniejszy. Te artykuły będą podpisane twoim nazwiskiem”. Einstein się roześmiał i powiedział: „Moim nazwiskiem jest podpisane mnóstwo błędnych artykułów”. W latach 30. ogłosił, że nie wie, czy fale grawitacyjne istnieją, czy nie, ale uznał to za najważniejsze zagadnienie fizyki. W 2015 roku, sto lat po sformułowaniu pierwszej hipotezy ich istnienia, eksperyment o wielkiej skali, kosztujący miliardy dolarów, pozwolił na zarejestrowanie fal grawitacyjnych będących skutkiem zderzenia dwóch czarnych dziur, do którego doszło ponad miliard lat temu, kiedy ludzi nie było jeszcze na świecie. Staramy się unikać porażek, ale w ten sposób utrudniamy sobie odnoszenie sukcesów.

Moją ulubioną porażką osobistą była moja pierwsza teoria kosmologiczna. Kiedy się dowiedziałam, że Ziemia jest okrągła, wyobraziłam sobie, że żyjemy wewnątrz sfery. Byłam zaskoczona i jednocześnie podekscytowana, gdy uświadomiłam sobie inną możliwość. Żyjemy n a p o w i e r z c h n i kuli. Niewiarygodne! Nauka nie polega na tym, żeby z góry mieć rację albo znać odpowiedź. Siłą napędową nauki jest ludzka chęć upartego poszukiwania odpowiedzi.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Niedawno odnowiłam prawie 300 metrów kwadratowych w Pioneer Works – niezwykłym ośrodku kultury i sztuki, a teraz także nauki. Instytucja mieści się w dawnej hucie nad rzeką w Red Hook na Brooklynie. Przy renowacji nie pracował architekt, nie mieliśmy planów, rysunków, nie robiliśmy pomiarów. Tkwiłam tam z założycielem Pioneer Works Dustinem Yellinem i dyrektorem Gabrielem Florenzem. Głównie krzyczeliśmy i śmialiśmy się albo krzyczeliśmy i kłóciliśmy się. Ludzie mówili: chcę mieć tutaj biuro, chcę dużo szkła, nie chcę w ogóle szkła, chcę ścian, nie chcę ścian, chcę mieć tutaj drzwi. Każdy z nas od czasu do czasu ustępował pozostałym. Temu wszystkiemu przysłuchiwał się niezwykle utalentowany budowniczy Willie Vantapool, który połączył nasze pomysły w zaskakująco spójny projekt. Jestem fizykiem teoretycznym i to było najbardziej materialne spośród wszystkich kreatywnych przedsięwzięć w moim życiu, a także najbardziej ryzykowna inwestycja, jaką kiedykolwiek brałam pod uwagę. Siedzę teraz w Science Studios, piszę odpowiedzi na twoje pytania i podziwiam to, co stworzyliśmy. Ta przestrzeń jest oszałamiająca, zachęcająca i inspirująca. Sami budujemy świat, który chcemy zamieszkiwać, i udało nam się stworzyć niezwykłe, niesamowite miejsce do uprawiania nauki w niekonwencjonalnym otoczeniu. Nauka przynależy do większego świata, ponieważ, jak lubię mawiać, nauka jest częścią kultury.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kiedyś złościły mnie napotykane przeszkody i myślałam, że gdyby ich nie było, życie byłoby o wiele lepsze. Potem jednak nagle zrozumiałam, że to przeszkody są istotą życia. Nie ma

żadnej ukrytej za nimi drogi. Naszym zadaniem jest odnajdywanie drogi pomiędzy nimi. Dążę do tego, żeby moje reakcje były spokojne i wyważone, a także próbuję widzieć w przeszkodach szansę na rozwiązanie jakiegoś problemu. Często wracają stare frustracje, ale jeśli pamiętam, że to szansa na zrobienie kroku naprzód, udaje mi się spojrzeć na konflikt jako możliwość eksperymentowania z rozwiązaniami.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nie umiem odmawiać. W ogóle. Chętnie przeczytam tę książkę, żeby poznać różne odpowiedzi na to pytanie.

„Trzeba nam nowej różnorodności – opartej nie na cechach biologicznych i polityce tożsamości, lecz na zróżnicowaniu opinii i światopoglądów”.

AYAAN HIRSI ALI

TW: @Ayaan

theahafoundation.org

AYAAN HIRSI ALI jest aktywistką walczącą o prawa kobiet, orędowniczką wolności słowa i autorką bestsellerowych książek. Będąc małą dziewczynką, została poddana w Somalii klitoridektomii (okaleczeniu żeńskich narządów płciowych). Gdy ojciec zmusił ją do poślubienia dalekiego kuzyna, uciekła do Holandii i poprosiła o azyl polityczny, a później przeszła drogę od woźnej do parlamentarzystki. Będąc w parlamencie, organizowała kampanie mające na celu uświadomienie opinii publicznej zjawiska przemocy wobec kobiet, w tym zabójstw honorowych i klitoridektomii, które zaczęły się rozpowszechniać w Holandii wraz z napływem imigrantów. W 2004 roku o Ayaan zrobiło się głośno na całym świecie po zabójstwie Theo van Gogha, reżysera jej filmu krótkometrażowego pod tytułem *Submission* (Uległość), poświęconego uciskowi kobiet w świecie islamu. Morderca zostawił list z pogróżkami pod adresem Ayaan przybity nożem do piersi van Gogha. Opisała to tragiczne wydarzenie w bestsellerze *Niewierna*. Jest również autorką książek *Caged Virgin*, *Nomadka* oraz wydanej niedawno *Heretyczki*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie Karla Poppera, wydane po raz pierwszy w 1945 roku. Często dawałam tę książkę w prezencie znajomym politykom, kiedy jeszcze byłam aktywna na tym polu, a teraz daję ją studentom. Jedna z najważniejszych lekcji, jakie wyniosłam z lektury, dotyczy tego, że wiele złych idei prowadzących do autorytaryzmu wynika z dobrych intencji. To ponadczasowa wiedza.

Kiedy zajmowałam się polityką w Holandii, otaczało mnie wielu ludzi o wspaniałych intencjach. Chcieli czynić dobro i dążyli do zaangażowania państwa w każdy aspekt życia obywateli poprzez rozwijanie przeróżnych programów społecznych, ale te dobre intencje skutkowały kontrolowaniem życia ludzi w coraz większym stopniu. Jednym z przykładów była opieka nad dziećmi. Debatowaliśmy nad tym, czy państwo powinno zapewniać darmową opiekę. Ten pomysł brzmi świetnie i wynika ze szlachetnej intencji wspierania rodziców pragnących zachować aktywność zawodową. W praktyce oznaczałoby to jednak wcielenie się przez państwo w rolę współmałżonka lub partnera. Rodzice musieliby ujawniać państwu bardzo osobiste informacje, a ono dyktowałoby im, jak mają wychowywać dzieci i ile pieniędzy na to przeznaczać. Cena przeniesienia władzy rodzicielskiej na państwo była po prostu za wysoka. To tylko jeden z przykładów, ale pokazuje, jak bardzo państwo lubi kontrolować obywateli. Popperowi taka idea nie przypadłaby do gustu.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Trzeba nam nowej różnorodności – opartej nie na cechach biologicznych i polityce tożsamości, lecz na zróżnicowaniu opinii i światopoglądów”.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Młodzi powinni iść na studia z otwartą głową. Radzę im, aby ignorowali wszelki absolutyzm, zarówno w odniesieniu do idei, jak i ludzi. Kiedy ktoś im mówi, że pewne grupy ludzi lub pewne opinie są złe, nienawistne i agresywne, w ich głowie powinno się zapalić ostrzegawcze światełko. Rozbudzona dociekliwość powinna skłonić ich do samodzielnego dochodzenia do tego, czy ci ludzie i idee naprawdę są złe. Wypracowanie w sobie skłonności i umiejętności krytycznego myślenia jest najważniejszym elementem uczenia się.

Spotykam wielu studentów o dobrych intencjach, pragnących zmieniać świat. Zamierzają poświęcić się pomaganiu biednym i pokrzywdzonym. Radzę im, żeby najpierw skończyli studia i zapewnili sobie odpowiedni poziom dobrobytu, a dopiero potem zastanawiali się nad tym, jak pomóc potrzebującym. Bardzo często studenci na początkowym etapie życia po prostu nie potrafią pomagać biednym, nawet jeśli podejmowanie takich prób poprawia im samopoczucie. Widuję wielu byłych studentów w wieku 30–40 lat, którzy ledwo wiążą koniec z końcem. Na studiach czynili dobro, zamiast dbać o swoją karierę i przyszłość. Napominam młodzież, by ostrożnie gospodarowała swoim cennym czasem i dobrze się zastanowiła nad tym, kiedy będzie odpowiedni moment na pomaganie. Wiem, że to banał, ale trzeba najpierw zadbać o siebie, zanim zacznie się pomagać innym. Młodzi idealiści zbyt często o tym zapominają.

Ludzie często mnie pytają, czy lepiej pracować w sektorze prywatnym, czy publicznym. Zawsze radzę zacząć karierę w sektorze prywatnym, ponieważ żałuję, że w nim nie pracowałam przed wejściem do polityki i sektora publicznego. Sektor prywatny uczy wielu ważnych umiejętności, które można później wykorzystać w każdej dziedzinie – takich jak przedsiębiorczość.

„Buddyści twierdzą, że wszyscy płoniemy żywym ogniem. Pięknie jest czasem wytężyć zmysły i dostrzec blask płomieni”.

GRAHAM DUNCAN

eastrockcap.com

GRAHAM DUNCAN jest współzałożycielem East Rock Capital, firmy inwestycyjnej zarządzającej majątkiem o wartości 2 miliardów dolarów w imieniu niewielkiej liczby zamożnych rodzin i ich fundacji dobroczynnych. Zanim założył East Rock 12 lat temu, pracował w dwóch innych firmach inwestycyjnych. Karierę zawodową zaczął od współtworzenia na Wall Street niezależnej firmy badawczej Medley Global Advisors. Graham ukończył Uniwersytet Yale na kierunkach: etyka, polityka i ekonomia. Jest członkiem Council on Foreign Relations oraz współprzewodniczącym Sohn Conference Foundation, która finansuje badania nad rakiem u dzieci. Josh Waitzkin (strona 219) zalicza go do absolutnej awangardy w wyszukiwaniu talentów i ocenianiu ludzkiego potencjału w dziedzinach wymagających najwyższych kompetencji umysłowych.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Podczas dojazdów metrem do pracy, a czasem także przy biurku, mam na sobie urządzenie o nazwie SubPac M2 Wearable Physical Sound System. Umożliwia ono odczuwanie wibracji muzyki przez całe ciało. Głównymi użytkownikami tego wynalazku są producenci muzyczni, miłośnicy gier

komputerowych i ludzie głusi. Wydaje mi się, że doświadczanie dźwięku całym ciałem czyni słuchanie muzyki, a nawet podcastów, przeżyciem całościowym, zupełnie innym niż rozumowe przyjmowanie jej wyłącznie za pośrednictwem słuchu.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Mam dwie propozycje:

„Ważne jest nie to, jak dobrze rozgrywasz swoją grę, tylko wybór gry, w której chcesz wziąć udział" – Kwame Appiah. Ten cytat wprowadza rozróżnienie między dążeniem a strategią i nie pozwala mi zapomnieć o szerszym kontekście, w którym funkcjonuję, podobnie jak w grze wideo, w której możesz oddalić obraz i zobaczyć, że tak naprawdę kręcisz się w kółko po jednym zakątku labiryntu. Zawarta w nim myśl umożliwia poluzowanie stosunku do prowadzonej działalności, pomaga w oddzieleniu posiadania ambicji od ich realizowania albo w uczestniczeniu w krzątaninie bez oddawania się jej bez reszty.

Drugą propozycją są słowa buddyjskiego powieściopisarza George'a Saundersa, który powiedział w jednym z wywiadów, że wyobraża sobie ludzi jako „nektar w rozkładających się naczyniach". Ta wizja mnie prześladuje. Kiedy o niej myślę o poranku, mogę dostrzec buddyjską naturę tych wszystkich cudownych, obarczonych wadami, pełnych życia, a jednocześnie powoli umierających istot, które spotykamy każdego dnia. Osobowość mojej trzyletniej córeczki jest taka ulotna. Buddyści twierdzą, że wszyscy płoniemy żywym ogniem. Pięknie jest czasem wytężyć zmysły i dostrzec blask płomieni.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Duży wpływ na moje myślenie wywarła książka Sama Barondesa *Making Sense of People*. Czasem daję egzemplarz komuś, kto właśnie szuka pracownika albo podejmuje decyzję o zaangażowaniu się w jakiś związek. W ramach moich obowiązków inwestora przeprowadzam rozmowy z 400–500 osobami rocznie, aby podjąć decyzję o zatrudnieniu kogoś albo zainwestowaniu w ich start-upy lub fundusze inwestycyjne, a najbardziej użytecznym modelem myślowym ułatwiającym mi zrozumienie, co napędza ludzi, jest właśnie ten opisany w książce Barondesa. To tzw. model wielkiej piątki, oparty na pięciu głównych czynnikach osobowości: otwartości na doświadczenia, sumienności, ekstrawersji, ugodowości i neurotyczności. Naukowcy, którzy go opracowali, podzielili wszystkie angielskie przymiotniki, którymi można opisać osobowość człowieka, na odrębne kategorie i sprowadzili je do jak najmniejszej liczby czynników. W literaturze naukowej dotyczącej osobowości wielka piątka jest ekwiwalentem teorii grawitacji. Przeprowadzono tysiące badań z wykorzystaniem tego modelu, ponieważ jest uważany za znacznie dokładniejszy w ujęciu statystycznym niż inne modele, na przykład test Myers-Briggs. Najbardziej pożądaną kombinacją jest duża otwartość na doświadczenia, duża sumienność i niski stopień neurotyczności.

Bardzo duży wpływ na moje myślenie o ludziach i zespołach wywarły także dwa inne modele. Pierwszym jest stworzony przez profesora Harvardu Roberta Kegana model rozwoju dorosłych. Kegan przekonuje, że dorośli rozwijają się – i uczą się nadawać sens rzeczywistości – w pięciu odrębnych fazach. Swoją teorię zaprezentował w wydanej w 1994 roku książce *In Over Our Heads*. Tytuł odnosi się do tego, jak zdecydowana

większość dorosłych Amerykanów radzi sobie na etapie rozwoju zwanym „socjalizacją”. Z trudem przychodzi im spoglądanie na świat oczami innych ludzi i mają skłonność do przyjmowania założeń podsuwanych im przez społeczeństwo (zamiast swobodnie dobierać własne). Jeżeli ktoś chciałby się dowiedzieć czegoś więcej na temat tego modelu, polecam nowszą i bardziej przystępną książkę studentki Kegana, Jennifer Garvey Berger, zatytułowaną *Changing on the Job*.

Trzeciego modelu myślowego, który ostatnio często polecam, nie znalazłem w książce, lecz na mało znanej stronie internetowej workwithsource.com. Jego koncepcja jest oparta na pracy europejskiego konsultanta ds. zarządzania, który przeanalizował działalność setek start-upów i doszedł do wniosku, że nawet jeśli w firmie jest kilku współzałożycieli, zawsze można wśród nich wskazać pojedyncze „źródło”: osobę, która jako pierwsza podjęła ryzyko związane z realizacją nowej inicjatywy. To źródło posiada wyjątkowe wyobrażenie na temat istoty oryginalnego pomysłu i dysponuje intuicyjną wiedzą pozwalającą wskazywać kolejne kroki prowadzące do jego realizacji, podczas gdy inni ludzie, przychodzący do firmy w późniejszym okresie, zwykle nie mają takiego wyczucia. Wiele napięć w organizacjach i konfliktów o władzę wynika właśnie z braku jednoznacznej zgody co do tego, kto jest źródłem inicjatywy. Pewien wpływowy „anioł biznesu” powiedział mi niedawno, że według niego wielu założycieli firm zatrudnia kolegów jako współzałożycieli bardziej po to, żeby rozproszyć własny lęk związany z prowadzeniem działalności w pierwszym, bardzo niepewnym okresie, niż w celu powierzenia im konkretnych zadań. Takie rozwiązanie może się sprawdzić o tyle, o ile wszyscy są świadomi, kto jest źródłem w firmie. Odpowiedzialność za wywiązanie się z tej roli spoczywa przede wszystkim na samym źródle.

Przekazanie komuś innemu roli źródła inicjatywy jest możliwe, ale niezmiernie trudne i najczęściej jest przeprowadzane nieudolnie. Dla powodzenia tej misji ważne jest, aby oryginalne źródło ustąpiło miejsca i pozwoliło działać

nowemu liderowi. Pewien menedżer inwestycyjny opowiedział mi niedawno o przeprowadzonych przez siebie badaniach wahań kursów akcji spółek, do których dochodziło po opuszczeniu firmy przez założyciela będącego jednocześnie dyrektorem generalnym: kiedy założyciel całkowicie wycofywał się z prac zarządu, notowania spółki rosły częściej niż w sytuacji, w której pozostawał w firmie w roli mentora następnego dyrektora generalnego. Fakt pozostawania Gatesa w zarządzie Microsoftu za kadencji Ballmera mógł się przyczynić do kiepskich notowań akcji firmy, podczas gdy całkowite odejście Ballmera z firmy umożliwiło Satyi Nadelli pełne rozwinięcie własnej wizji. Spotykam się z tą dynamiką podczas zarządzania majątkiem rodzin z listy Fortune 500, w których drugie lub trzecie pokolenie miewa czasem trudności z właściwym odniesieniem się do wizji nakreślonej przez patriarchę rodu i wskazanego przez niego źródła bogactwa. Odpowiedzialność za umożliwienie realnej zmiany często spoczywa na źródle. Taka nauka płynie też z piosenki George'a Washingtona z musicalu *Hamilton*, w której odrzuca on apel Hamiltona o kandydowanie na trzecią kadencję i śpiewa: „Nauczymy ich, jak odchodzić w porę".

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Niedawno kupiłem wiosełka pływackie marki FINIS (za mniej niż 20 dolarów, pomysł zaczerpnąłem z bloga Bena Greenfielda). Niesamowicie zwiększają efektywność pracy rąk w kraulu. Kiedy używam ich razem z płetwami Cressi (29 dolarów), czuję się tak, jakbym latał w wodzie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Inwestując i zakładając firmy inwestycyjne staram się zebrać jak najwięcej opinii o ludziach, z którymi mam współpracować, aby się przekonać, czy mogę mieć do nich zaufanie. Na początku 2008 roku miałem zamiar wesprzeć nową firmę inwestycyjną i postanowiłem zasięgnąć opinii na temat jej menedżera u jego byłego szefa. Opinia ta była dość negatywna i sceptyczna – na tyle, że wstrzymałem się z dokonaniem inwestycji. Firma poradziła sobie jednak całkiem nieźle w czasie kryzysu finansowego, a ja żałowałem utraconych zysków. Okazało się, że autor opinii miał interes w sabotowaniu działalności firmy byłego podwładnego.

Pięć lat później przyglądałem się innemu menedżerowi inwestycyjnemu, z którym chciałem nawiązać współpracę i pod koniec procesu oceny otrzymałem niejednoznaczną opinię na jego temat. Potrafiłem już wtedy lepiej uwzględniać różne punkty widzenia bez doświadczania dysonansu poznawczego, w stanie „zdolności negatywnej”, który Keats uważał za przydatny pisarzom. Tym razem niejednoznaczne dane skłoniły mnie tylko do bardziej wytężonej pracy, której efektem było uzyskanie głębokiej pewności co do charakteru i kompetencji menedżera. Inwestycja, której dokonałem, była jedną z najbardziej rentownych w mojej karierze, a gdyby nie moja wcześniejsza porażka, prawdopodobnie nie zdołałbym dostrzec realiów tej sytuacji. Dziś, kiedy rozmawiam z kimś o czymkolwiek, staram się podchodzić z dystansem do jego opinii, wiedząc o tym, że obaj mamy bardzo niekompletny obraz rzeczywistości.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Myślę, że ludzie nadużywają terminu „fundusz hedgingowy". Powinniśmy go wyeliminować ze słownika, zastępując na przykład określeniem „struktura H", lepiej oddającym koncepcję wynagrodzenia motywacyjnego menedżerów. Nie wydaje mi się słuszne dopatrywanie się funduszu albo produktu w tego rodzaju działalności. To tylko chwilowe zgrupowanie obarczonych wadami, błyskotliwych ludzi, którzy w danym roku kręcą sequel filmu zrobionego rok wcześniej. Jedynym produktem jest zbiór przyszłych decyzji podejmowanych przez menedżera portfela. Jeżeli ten człowiek się rozwiedzie albo wpadnie w depresję, jeżeli opuści go zaufany zastępca, cały „produkt" ulegnie kompletnemu przeobrażeniu. Nazywając to produktem ignorujemy fakt, że jedynym źródłem stabilności jest odporność lub nawet antykruchość sposobu myślenia lidera zespołu (Nassim Nicholas Taleb nazywa antykruchością nabieranie siły pod wpływem zmienności).

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Inwestuję nieproporcjonalnie dużą część osiąganych dochodów w wynagrodzenia ciągle rosnącej grupy trenerów i nauczycieli. Dwoje z nich miało na mnie ogromny wpływ w ciągu ostatnich pięciu lat: Carolyn Coughlin z Cultivating Leadership oraz Jim Dethmer z Conscious Leadership. Carolyn jest najbardziej utalentowaną słuchaczką, jaką kiedykolwiek spotkałem. Potrafi wydobywać na powierzchnię moje ukryte założenia – te, których jestem niewolnikiem, zamiast być ich panem – i uczy mnie zadawania coraz lepszych pytań. Jim Dethmer może być jednym z niewielu żyjących bodhisattwów. Pomógł mi rozwinąć moje zdolności komunikacyjne i zbudować bardziej świadome relacje ze współpracownikami i rodziną. Wyobrażam sobie, że tacy wybitni nauczyciele jak Jim i Carolyn odgrywają podobną rolę w naszym życiu jak czarodzieje we *Władcy pierścieni*:

emanują pomocną, pełną miłości energią, stwarzając warunki do tego, abyśmy mogli wieść życie pełne przygód, ale oparte na niewzruszonych podstawach, i odkrywać niekończące się możliwości.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kazałem mojej asystentce wyszukiwać w internecie zdjęcia ludzi, z którymi mam się spotkać albo odbyć rozmowę telefoniczną w ciągu najbliższych dwóch tygodni, i umieszczać je na kartach Trello. Spotkanie z nieznanym człowiekiem traktuję jak możliwość otwarcia drzwi do nowego świata i wywołania jakiejś zmiany w moim lub jego życiu. Widząc czyjeś zdjęcie, mogę sobie wyobrazić intencjonalność tej osoby i z większą kreatywnością podejść do wymyślania tematów rozmowy i do tego, jak mogę jej pomóc. Ponadto reakcja mojego ciała na zdjęcie podpowiada mi, czy chcę rzeczywiście otworzyć te drzwi – jeżeli nie, zabieram rękę z klamki.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? Jakie pytania sobie wtedy zadajesz?

Zastanawiam się, jaki byłby najgorszy możliwy skutek tego, że coś pójdzie nie po mojej myśli. Zacząłem się głośno nad tym zastanawiać w rozmowach z dziećmi i ostatnio moja ośmioletnia córka sama zadała mi to pytanie. Bardzo lubię być punktualny. Odwoziłem ją do szkoły i byliśmy już spóźnieni, więc zacząłem się niecierpliwić, a ona zapytała: „Tato, co złego może się zdarzyć, jeśli spóźnię się na lekcję?”. W tym momencie zacząłem zupełnie inaczej myśleć o tej sytuacji. Lubię to pytanie, ponieważ często wydobywa na powierzchnię ukryte założenia.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Od jakiegoś czasu pływam prawie każdego ranka i zauważyłem, że to świetnie usposabia mnie do myślenia przez resztę dnia. Pływacy mówią o „wyczuciu wody", przez co rozumieją umiejętność jej „chwycenia" i przeciągnięcia własnego ciała poza punkt chwytu, zamiast zwykłego młócenia rękami w wodzie, które może i pcha cię naprzód, ale jest znacznie mniej efektywne i pozbawione wdzięku. Jak wspomniał David Foster Wallace w przemówieniu zatytułowanym „This Is Water", większość życia jest dla nas jak woda – jesteśmy w nim zanurzeni, ale nawet go nie dostrzegamy, ponieważ wciąż się spieszymy albo nie jesteśmy świadomi bieżącego kontekstu. Kiedy pozwalam sobie naprawdę poczuć wodę, zanim wykonam ruch, przestaję się miotać z myślą o dotarciu do drugiego końca basenu, a zaczynam z mniejszym wysiłkiem poruszać się w środowisku, w którym się znalazłem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Myśląc o karierze zawodowej, lubię sięgać po model Dana Siegela, przedstawiający rzekę płynącą pomiędzy dwoma brzegami: chaosem i rygoryzmem. Dan zwraca uwagę, że wszystkie zaburzenia psychiczne mieszczą się na brzegach: schizofrenia po stronie chaosu, zaburzenia obsesyjno-kompulsywne po stronie rygoryzmu. Aby zachować zdrowie, trzeba płynąć środkiem. Większość studentów zaczyna bliżej brzegu rygoryzmu i przez całą karierę stara się płynąć w stronę środka rzeki. Doszedłem do przekonania, że tor najbliższy rygoryzmowi jest najodpowiedniejszy dla 20-latków, ponieważ w tym wieku potrzebna jest umiejętność „poprawiania rzeczywistości", trzeba się nauczyć języka wybranej branży,

terminować u kogoś, rozwijać własny osąd i odkrywać swoją strefę geniuszu.

Myślę, że pływanie środkiem jest najczęstsze u ludzi po trzydziestce albo po czterdziestce, stających się w coraz większym stopniu „silnymi poetami", wykuwającymi własny język opisu tego, co robią – na tym etapie życia zaczynamy uprawiać wybrane rzemiosło na własnych zasadach i dochodzimy do tego, że życie ma polegać na wyrażaniu samego siebie, a nie na odgrywaniu ról narzuconych przez inne osoby. Potem niewielki odsetek ludzi przepływa na tor bardziej zbliżony do brzegu chaosu, na którym można spotkać takich ludzi jak powieściopisarze Robert Pirsig czy David Foster Wallace, inwestorzy jak Mike Burry czy Eddie Lampert albo przedsiębiorcy jak Steve Jobs czy Elon Musk. Odbieram ich jako nieustannie „wyrażających rzeczywistość" poprzez opowiadanie głęboko nasyconych treścią historii, ale jednocześnie obarczonych ryzykiem przerostu ego i przesadnego umocnienia kreatywnego narcyzmu. Mogą oni w pewnym momencie stracić kontakt z rzeczywistością i dobić do brzegu chaosu.

Z tego punktu widzenia zmagania Pirsiga z problemami psychicznymi pod koniec życia, magiczne myślenie Steve'a Jobsa o własnej chorobie i podawane przez Eddiego Lamperta typowe dla filozofii Ayn Rand uzasadnienie jego inwestycji w Searsa wydają się przykładami sytuacji, w której silni poeci tracą wyczucie tego, jak bardzo mogą mitologizować bez naginania naszej zbiorowej rzeczywistości, i nagle zaczynają sprawiać wrażenie szalonych. Myślę, że Musk doprowadza menedżerów funduszy hedgingowych do białej gorączki: połowa z nich gra na zniżkę jego akcjami, ponieważ cała jego działalność pachnie nachalną autopromocją, a połowa inwestuje w nie długoterminowo, bo Musk tak naprawdę myśli w skali 100 lat. To ich dezorientuje.

Gdybym mógł cofnąć czas, powiedziałbym sobie w wieku 21 lat, że na początku warto cierpliwie płynąć wzdłuż brzegu rygoryzmu, zamiast nieustannie wypatrywać możliwości

przedarcia się na bardziej chaotyczną stronę rzeki, na brzeg zaludniony przez przedsiębiorców. W pewnym dość przerażającym momencie mojego życia w ostatniej chwili zdołałem się przed tym powstrzymać, zanim mój szef wyrzucił mnie z pracy za realizowanie własnych projektów zamiast jego. Jednocześnie nie warto zbyt kurczowo trzymać się brzegu rygoryzmu i ryzykować, że zamiast żyć po swojemu, będziesz żył życiem innych. W każdym razie zawsze trzeba pamiętać, że w każdej chwili można zmienić kurs i popłynąć w stronę porządku lub chaosu, terminowania lub wolności, w zależności od tego, czego potrzebujesz w danej chwili, w jakim tempie rozwija się twoja kariera, na jakim jej etapie pragniesz się znaleźć, z którego brzegu wyruszyłeś i dokąd chcesz dopłynąć. Gorąco polecam zapoznanie się z wierszem *For Julia, in the Deep Water* [Johna N. Morrisa] – zwłaszcza rodzicom, którzy, tak jak ja, szukają odpowiedzi na pytanie, czy i kiedy pozwolić dzieciom odpłynąć.

„Ego skupia się na tym, kto ma słuszność. Prawda na tym, co jest słuszne”.

MIKE MAPLES JR.

TW: @m2jr

floodgate.com

MIKE MAPLES JR. jest wspólnikiem we Floodgate, firmie inwestycyjnej typu *venture capital*, specjalizującej się w dokonywaniu mikroinwestycji w start-upy. Od 2010 roku figuruje na „Liście Midasów” publikowanej przez magazyn „Forbes”, a dwutygodnik „Fortune” uważa go za jedną z ośmiu wschodzących gwiazd biznesu. Zanim został etatowym inwestorem, był współzałożycielem i dyrektorem kilku start-upów, które z powodzeniem weszły na giełdę, takich jak Tivoli Systems (debiut jako TIVS, spółka przejęta przez IBM) czy Motive (debiut jako MOTV, przejęta przez Alcatel-Lucent). Mike inwestował w takie firmy jak: Twitter, Twitch.tv, ngmoco, Weebly, Chegg, Bazaarvoice, Spiceworks, Okta i Demandforce.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Czego najbardziej żałują umierający Bronnie Ware,
Mewa Richarda Bacha,
Hope for the Flowers Triny Paulus,

Cała naprzód! Michaela Hyatta i Daniela Harkavy'ego,
Co będzie miarą twojego życia? Claytona M. Christensena.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Kiedy byłem w college'u, nie zostałem przyjęty do bractw, do których chciałem należeć, więc w końcu zostałem współzałożycielem nowego. Bractwa, które mnie odrzuciły, już nie istnieją, a moje należy dziś do najlepszych.

Gdy wróciłem do Doliny Krzemowej, żadna z firm inwestycyjnych, w których chciałem pracować, nie zaproponowała mi statusu wspólnika, więc założyłem własną firmę o nazwie Floodgate. Osiąga ona świetne wyniki, a ja każdego dnia cieszę się, że nie dostałem tego, czego chciałem.

Bardzo mi się podoba to, że ulubioną piosenką Billa Campbella [nazywanego „trenerem", słynnego mentora takich ikon świata nowoczesnych technologii jak Steve Jobs, Jeff Bezos i Larry Page] była „You Can't Always Get What You Want" Rolling Stonesów. Jest bardzo mądra. Czasem [...] niemożność zdobycia tego, czego chcemy, otwiera drogę do zdobycia tego, czego potrzebujemy.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Prawość to jedyna droga, na której nigdy nie zbłądzisz".

Jakie były najlepsze albo najbardziej wartościowe inwestycje w twoim życiu?

- Wiara w moje dzieci.

- Przeprowadzka do Kalifornii i zostanie inwestorem VC [*venture capital*], kiedy wszyscy mówili, że to zły pomysł.
- Pies o imieniu Stella (uwierzyłbyś?).
- Nauka umiejętności zwalniania tempa i fotografowania aparatem z manualnym ustawianiem ostrości.
- Kilka udanych inwestycji w start-upy.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zrozumienie, że choć wielcy naukowcy nie wierzą w to, że mogliby kiedykolwiek powiedzieć „oto ostateczna prawda", przez cały czas dążą do niej z większą pasją niż inni ludzie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Życie ucieka szybciej, niż sądzisz. Będziesz odczuwał pokusę, by imponować innym. Ale to zła droga. Lepiej zrozumieć, że życie jest krótkie, każdy dzień jest darem, a ty masz określone uzdolnienia.

Źródłem szczęścia jest świadomość, że każdego dnia należy czcić dar życia, oferując światu swoje talenty.

Nie pozwól sobie na definiowanie tego, co jest ważne, przez pryzmat myśli innych ludzi. Co ważniejsze, nie pozwól, aby spowalniały cię myśli pełne zwątpienia i samokrytyki. Prawdopodobnie będziesz swoim najsurowszym krytykiem. Bądź dla siebie wyrozumiały. Niech twój umysł okazuje ci taką samą życzliwość jak ta, którą sam chcesz okazywać innym ludziom.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„To sprawdziło się w mojej pracy zawodowej, więc postępuj tak samo jak ja”.

Najlepsze rady, z jakimi się spotykam, pochodzą od ludzi, którzy nie próbują podawać mi gotowych odpowiedzi, lecz podsuwają nowy sposób myślenia o problemie, abym mógł skuteczniej rozwiązać go samemu. Większość złych zaleceń mógłbym sprowadzić do jednego zdania: „odniosłem sukces, więc rób to, co ja”. Dobra rada brzmi raczej tak: „nie potrafię odpowiedzieć na twoje pytanie, ale może dobrze byłoby pomyśleć o tym w ten sposób: …”.

Każdy podąża własną drogą. Ludzie potrafiący udzielać naprawdę dobrych rad rozumieją, że ich celem jest pomaganie innym wędrowcom. Ci, którzy udzielają złych rad, próbują tylko przywoływać swoją minioną chwałę.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Ludzi wpływowych, ale nieszczerych i wyzutych z dobra.

Zrozumiałem, że zabieganie o nich jest stratą czasu. Mamy go mało, więc lepiej spędzać go z ludźmi, dzięki którym czujemy, że dobrze spożytkowaliśmy dzień.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? Jakie pytania sobie wtedy zadajesz?

Robię krok wstecz, zwalniam i zadaję sobie pięć pytań zaczynających się od „dlaczego”. Potem zastanawiam się także nad tym, czy nie obawiam się czegoś tak bardzo, że nie chcę nawet tego przyznać.

Kusi nas prostota szybkiego wyciągania wniosków. Wszyscy jesteśmy jednak pod jakimś względem ignorantami. Nauczyłem się więc, że potrzebujemy metod przezwyciężania naszej ignorancji.

Pięć pytań zaczynających się od „dlaczego” to dobry sposób na zwolnienie tempa i zwiększenie jakości podejmowanych decyzji. Najważniejsze jest to, że mogę dzięki nim znaleźć się w stanie mentalnym umożliwiającym stwierdzenie, co poszło dobrze albo źle, a nie kto ma rację lub jej nie ma.

Podam przykład. Powiedzmy, że w danym kwartale nie zrealizowaliśmy celu dotyczącego sprzedaży. W takiej sytuacji często pojawia się pokusa wskazywania winnych. Czy to dział sprzedaży popełnił błąd? Może mamy jakiś problem z marketingiem? Czyżby produkt nie wyróżniał się wystarczająco na rynku? Jeżeli nie jesteśmy bardzo, bardzo ostrożni, możemy wytworzyć atmosferę, w której ludzie będą się nawzajem obwiniali i stracą możliwość wyciągnięcia wniosków z problemu.

Uważam więc, że warto trochę zwolnić. Jeżeli jestem sam, zapisuję pięć pytań na papierze. Jeżeli pracuję w grupie, zapisuję je po kolei na tablicy.

P: Dlaczego nie osiągnęliśmy w tym kwartale celu sprzedaży w wysokości miliona dolarów?
O: Przeprowadziliśmy mniej rozmów sprzedażowych, niż planowaliśmy.
P: Dlaczego przeprowadziliśmy mniej rozmów sprzedażowych, niż planowaliśmy?
O: Mieliśmy w tym miesiącu mniej potencjalnych klientów do obdzwonienia.
P: Dlaczego mieliśmy w tym miesiącu mniej potencjalnych klientów do obdzwonienia?
O: Rozesłaliśmy mniej e-maili z zapytaniami, niż planowaliśmy.
P: Dlaczego rozesłaliśmy mniej e-maili z zapytaniami, niż planowaliśmy?
O: Mieliśmy za mało pracowników.

P: Dlaczego mieliśmy za mało pracowników?
O: Nie przygotowaliśmy się na to, że dwie osoby idą na urlop.

W tym przykładzie łatwo byłoby udzielić powierzchownej odpowiedzi i dojść do przekonania, że mamy „problem ze sprzedażą", „problem z marketingiem" albo „problem z produktem". Zanim do tego dojdzie, lepiej skupić się na poszukiwaniu prawdy zamiast winnych.

Warto wykonywać to ćwiczenie bardzo powoli, ponieważ dzięki temu ludzie mogą wyłączyć swój „gadzi mózg", powstrzymać odruchowe reakcje walki i ucieczki i przestawić się na racjonalne myślenie i rozwiązywanie problemów.

Ogólnie rzecz biorąc, zawsze, gdy czuję, że coś dzieje się zbyt szybko, moją instynktowną reakcją jest zwolnienie i pozbieranie myśli. W ostatecznym rozrachunku dochodzi do przyspieszenia, ponieważ podejmujemy lepsze decyzje i lepiej się rozumiemy w zespole. Jeżeli trzeba zastąpić któregoś członka zespołu kimś innym, ponieważ nie posiada odpowiednich umiejętności, także musimy stawić czoło temu problemowi, ale dopiero po sumiennym zbadaniu prawdziwej natury problemu.

Ego skupia się na tym, kto ma słuszność. Prawda na tym, co jest słuszne.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 9 listopada – 4 grudnia 2015 r.)

„Różnorodność w radzie, jedność w dowodzeniu".

CYRUS WIELKI

założyciel imperium Achemenidów, nazywany „królem Persji"

„Nie potrafię podać sprawdzonego przepisu na sukces, ale mogę podać przepis na porażkę: staraj się zawsze wszystkich zadowalać".

HERBERT BAYARD SWOPE

amerykański redaktor i dziennikarz, pierwszy zdobywca Nagrody Pulitzera

„Należy mówić niezwykłe rzeczy zwykłymi słowami".

ARTHUR SCHOPENHAUER

XIX-wieczny filozof niemiecki

„Jeśli martwisz się jakąś rzeczą, twoje cierpienie nie wynika z rzeczy samej w sobie, lecz jest skutkiem sposobu, w jaki ją oceniasz. A to możesz w każdej chwili zmienić".

MAREK AURELIUSZ

cesarz rzymski i filozof stoicki, autor *Rozmyślań*

„Zaledwie jedna lekcja [akrobacji na trapezie] pozwoliła mi zrozumieć, że pod przykrywką umysłowego rozgardiaszu moje ciało będzie miało wszystko pod kontrolą, jeśli tylko odważę się zerwać do lotu”.

SOMAN CHAINANI

TW: @SomanChainani

IG: @somanc

somanchainani.net

SOMAN CHAINANI jest sumiennym planistą, filmowcem i autorem bestsellerów z listy dziennika „The New York Times”. Jego debiutancki cykl powieści fantastycznych *Akademia dobra i zła* osiągnął nakład ponad miliona egzemplarzy, został przetłumaczony na ponad 20 języków na sześciu kontynentach i wkrótce zostanie zekranizowany przez wytwórnię Universal Pictures. Jest absolwentem studiów filmowych na Uniwersytetach Harvarda i Columbia. Soman zaczynał karierę jako scenarzysta i reżyser, a jego filmy pokazywano na ponad 150 festiwalach na całym świecie. Ostatnio wyróżniono go wpisem na prowadzoną przez magazyn „Out” listę najbardziej fascynujących osób o orientacji homoseksualnej oraz otrzymał dwie przeznaczone dla młodych pisarzy gratyfikacje finansowe: dotację Sasha Grant w wysokości 100 tysięcy dolarów oraz stypendium Sun Valley Writers’ Fellowship.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

The War of Art Stevena Pressfielda (strona 30). Czytam tę niewielką książeczkę przed rozpoczęciem każdego twórczego przedsięwzięcia i rozpala ona we mnie pochodnię. Trudność pracy twórczej polega na tym, że wymaga ona zaufania do produktywnego głosu wewnętrznego i umiejętności odcinania się od głosów negatywnych. Łatwo to wszystko pomieszać i zatracić własne ambicje. (Dlatego w wieku 21 lat zostałem przedstawicielem firmy farmaceutycznej i sprzedawałem viagrę zamiast pisać fantastykę). Pressfield, który jest w połowie instruktorem musztry, a w połowie mistrzem zen voodoo, wyrwał mnie ze stuporu i nauczył wszystkiego, co trzeba wiedzieć o dyscyplinie w pracy twórczej.

Małe życie Hanyi Yanagihary. Najlepsza książka beletrystyczna, jaką kiedykolwiek czytałem, oparta na najprostszym z motywów: każdy z nas niesie swój bagaż, swoje rany, swój ból. Każdy. Jednak zrozumienie tej powszechnej ludzkiej kondycji pomaga przezwyciężyć ów ból.

Przygody Piotrusia Pana J.M. Barrie'ego. Myślę, że najlepszą rzeczą, jaką możemy zrobić, kiedy utkniemy w miejscu, jest przypomnienie sobie swojej ulubionej książki z dzieciństwa. Takiej, którą czytaliśmy raz po raz, nigdy nie mając dość. Gdzieś w tej książce jest wskazówka dotycząca nie tylko tego, co nami powoduje, ale też naszego życiowego posłannictwa. Moją był *Piotruś Pan*, której tytułowy bohater jest jednocześnie czarującym chłopcem i całkowicie narcystycznym, patologicznym demonem. Kiedy byłem dzieckiem, fascynowała mnie właśnie ta zagadkowa przestrzeń między dobrem a złem [...] i jako dorosły pisarz tworzę opowieści oparte na tym motywie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Moją największą porażką był film dyplomowy nakręcony na Uniwersytecie Columbia. Wydałem na jego stworzenie wszystkie oszczędności (prawie 25 tysięcy dolarów) i pracowałem nad nim osiem miesięcy. Dzień przed pokazem na wydziale wyświetliłem go profesorowi, który zalecił mi całkowite przemontowanie materiału. W panice posłuchałem jego rady, pociąłem film i zmontowałem ponownie. Następnego dnia pokazałem nową wersję komisji, srodze rozczarowując moich profesorów. Moja wiarygodność w ich oczach, na którą ciężko pracowałem przez trzy lata, rozwiała się w mgnieniu oka. Kilka tygodni później spotkałem przypadkiem jednego z rozczarowanych wykładowców – tego, który wcześniej zawsze mi kibicował, a po pokazie dyplomowym przestał mnie zauważać. Opowiedziałem mu historię przemontowania filmu w ostatniej chwili. Poprosił mnie o pokazanie oryginalnej wersji. Po jej obejrzeniu oczy mu rozbłysły i powiedział: „Wreszcie widzę w tym twoją rękę”.

To była jedna z najbardziej wartościowych lekcji, jakie w życiu odebrałem. Nie pozwól, żeby ktoś zwiódł cię z obranej drogi, zanim dojdziesz do celu. Ufaj własnej pracy. Zawsze ufaj własnej pracy.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Jest takie olśniewające opowiadanie Teda Chianga *Co ma cieszyć oczy*, które bardzo mocno na mnie wpłynęło. Historia o tym, że piękno stało się współczesnym supernarkotykiem, a starannie przefiltrowane media społecznościowe pełne upiększonych obrazków, reklamy z retuszowanymi zdjęciami modelek i wybujała pornografia tak bardzo przeładowały nasze

zmysły i stłumiły naturalne instynkty, że nie jesteśmy już w stanie rozpoznać i docenić prawdziwego piękna. Tracimy rozeznanie i cierpimy, osądzając samych siebie i innych ludzi. To bardzo wyraźne ostrzeżenie – że pogoń za ideałem piękna dosłownie nas rujnuje – poprawiło moje życie dziesięciokrotnie, po prostu mi to uświadamiając (i skłaniając do ignorowania 90 procent tego, co znajduje się na Instagramie).

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Jeśli byłby ustawiony w Hollywood, byłoby na nim napisane „Oni kłamią". Jeżeli gdzie indziej, tekst mógłby brzmieć: „To, co potrafisz sobie wyobrazić, prawdopodobnie jest niedobre". Medytując, nauczyłem się, że większość idei, opinii, zasad i ustalonych systemów, które mam w głowie, nie jest w gruncie rzeczy prawdziwa. To wszystko są pozostałości dawnych doświadczeń, którym nie pozwoliłem odejść w niepamięć. Przekonałem się, że moja dusza w ogóle nie przemawia za pomocą myśli – mówi uczuciami, obrazami i wskazówkami.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Mother Dirt. Dzięki temu kosmetykowi trwale pozbyłem się trądziku i innych problemów skórnych. Kosztuje 49 dolarów i ma postać aerozolu z bakteriami utleniającymi, którego używa się zamiast mydła. Przywraca on skórze naturalną równowagę. Gdybym mógł zafundować go każdemu nastolatkowi w Ameryce, zrobiłbym to.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Chyba jeszcze nikomu tego nie mówiłem, ale przed snem czytam stare wydania komiksów o Archie'em. To nie jest nowy nawyk. Czytywałem te komiksy jeszcze jako dziecko, zanim położyłem się do łóżka. Przedstawione na rysunkach Riverdale wydawało mi się takie czyste, jasne i zachęcające (w przeciwieństwie do szkoły, do której chodziłem). Przeglądanie ich nadal napełnia mnie uczuciem ciepła i koi mnie przed snem. Co ważniejsze, kończenie dnia taką samą lekturą jak w czasach dzieciństwa nadaje mojemu życiu poczucie sensu i porządku.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Lekcje akrobacji na trapezie. To jak terapia wstrząsowa duszy. Kiedy wisisz na trapezie 15 metrów nad ziemią, jesteś tylko ty, twój strach i twoje instynkty. To najbardziej intymne przeżycie, jakiego doświadczyłem sam ze sobą. Zaledwie jedna lekcja pozwoliła mi zrozumieć, że pod przykrywką umysłowego rozgardiaszu moje ciało będzie miało wszystko pod kontrolą, jeśli tylko odważę się zerwać do lotu.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Rada, której bym udzielił: Zadbaj o to, żeby zawsze mieć na co czekać. To może być praca, mecz koszykówki po godzinach, lekcja śpiewu, warsztaty pisarskie albo randka. Każdego dnia miej w zanadrzu coś, co wywołuje twój zapał. Dzięki temu twoja dusza będzie zawsze pragnęła tworzyć więcej takich chwil.

Rada, którą lepiej zignorować: Jakaś część mnie umiera za każdym razem, gdy ktoś mi mówi, że zdecydował się na daną pracę po to, żeby wykorzystać ją jako odskocznię do innej kariery, choć w gruncie rzeczy nie angażuje się w nią. Masz tylko jedno życie. Czas jest zbyt cenny. Jeżeli korzystasz z „odskoczni", prawdopodobnie podążasz ścieżką wytyczoną przez kogoś innego albo przyjmujesz cudzą definicję sukcesu. Stwórz sobie własną.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Początkujący artyści zbyt często sami wywierają na siebie presję, by praca twórcza była ich jedynym źródłem dochodu. Z własnego doświadczenia wiem, że to prosta droga do cierpienia. Kiedy sztuka jest twoim jedynym źródłem zarobku, poddajesz ją ogromnemu naciskowi, a traktowanie jej jak najemnika nie służy kreatywnym skrzatom, które wewnątrz ciebie próbują tworzyć. Posiadanie innego źródła dochodu zmniejsza obciążenie twojego kreatywnego silnika. Nawet jeśli z twórczości nic nie wyjdzie, będziesz miał z czego żyć. W takiej sytuacji twoja kreatywna dusza czuje się lekko i może robić najlepiej to, co potrafi.

Mam taki sposób: choć wydałem trzy książki i mam na koncie lukratywny kontrakt filmowy, wciąż uczę młodzież i pomagam jej w dostawaniu się na studia. Moi znajomi nie mogą tego zrozumieć, ale dla mnie to jedyny sposób, żeby tworzyć bez uczucia, że pisaniem walczę o przetrwanie.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat?

Jestem przekonany, że filmy hollywoodzkie są takie słabe dlatego, że każdy tam pracuje nad tysiącem projektów jednocześnie. Nikt nie poświęca żadnemu przedsięwzięciu całej swojej uwagi. Praca nad *Akademią dobra i zła* nauczyła mnie cierpliwości. Kiedy piszę książkę, zajmuję się tylko tym i odrzucam wszystkie inne propozycje, choćby nie wiem jak atrakcyjne finansowo. Czy tracę przez to możliwości? Oczywiście. Kiedy jednak książka trafia na księgarskie półki, mam wewnętrzne przekonanie, że na każdej stronie dałem z siebie wszystko i tekst nie mógłby być lepszy, a to zwiększa jej szansę na przetrwanie w czasie. A ponieważ zawsze dbam o jak najwyższą jakość mojej pracy, nieuchronnie pojawiają się nowe, lepsze możliwości w miejsce tych, które mnie ominęły.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Uczucie przytłoczenia zwykle oznacza jeden z dwóch stanów: albo krew nie odpływa z mojej głowy, jak należy, i muszę iść poćwiczyć, albo – co bardziej prawdopodobne – wziąłem na siebie zbyt wiele obowiązków i mój mózg wie, że nie ma szans na wywiązanie się ze wszystkich. Rozwiązaniem jest zwykle wzięcie głębokiego oddechu, zajrzenie do kalendarza i eliminowanie niektórych spotkań albo przesuwanie terminów do momentu ustąpienia paraliżu.

Z drugiej strony brak koncentracji zwykle oznacza, że niedostatecznie zanurzyłem się w tym, nad czym aktualnie pracuję. Jakaś część mnie nadal myśli, że mogę pociągnąć za linkę i się katapultować. To się zwykle zdarza w ciągu pierwszych trzech miesięcy pracy nad nową książką. W ostatecznym rozrachunku brak koncentracji zwykle jest wynikiem strachu przed tym, że nowe przedsięwzięcie okaże się drogą donikąd albo zakończy się klapą. Na początku poddawałem się temu strachowi. Po napisaniu czterech książek

już wiem, że to tylko widmo, przez które mogę przejść na wylot, nie oglądając się za siebie.

„Nawet jeśli będziesz dojrzałą, soczystą brzoskwinią, zawsze znajdzie się ktoś, kto nie lubi brzoskwiń”.

DITA VON TEESE

TW/IG/FB: @DitaVonTeese

dita.net

DITA VON TEESE jest największą gwiazdą burleski od czasu Gypsy Rose Lee (urodzonej w 1911 roku). Przypisuje się jej przywrócenie świetności tej formie sztuki. Jest znana z ikonicznego występu w wielkim kieliszku do martini i olśniewających kostiumów do striptizu przyozdobionych setkami tysięcy kryształów Swarovskiego. Ta „superbohaterka burleski” („Vanity Fair”) występuje na szykownych pokazach takich projektantów mody jak Marc Jacobs, Christian Louboutin, Louis Vuitton, Chopard i Cartier. Jest autorką bestsellera z listy „New York Timesa”, zatytułowanego *Bądź piękna. Sztuka ekscentrycznego glamour* i posiada własną linię bielizny sygnowanej jej nazwiskiem, dostępnej na całym świecie u renomowanych sprzedawców.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Nawet jeśli będziesz dojrzałą, soczystą brzoskwinią, zawsze znajdzie się ktoś, kto nie lubi brzoskwiń”. To sentencja, którą prababcia powiedziała mojej przyjaciółce, a ona powtórzyła ją

mnie. Zawsze mi się podobała. Występując publicznie jako gwiazda burleski jestem równie często uznawana za osobą błyskotliwą i głupią, piękną i brzydką. Zawsze się starałam, żeby obelgi spływały po mnie jak woda po kaczce. Osobiście uważam, że większość rzeczy znajdujących powszechne uznanie jest przeciętna i nudna.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

On Sex, Health, and ESP autorstwa Mae West to bardzo trudno dostępna pozycja, ale kiedy tylko uda mi się wypatrzyć gdzieś egzemplarz, kupuję go na prezent. Mae była niesamowicie błyskotliwą kobietą. Sama napisała wszystkie kwestie, które wygłaszała w filmach, i ma na koncie niezliczoną ilość pamiętnych żartów. W pierwszym filmie wystąpiła w wieku 40 lat i stała się największym symbolem seksu swoich czasów. Kiedy mieszkałam w Paryżu, siadywaliśmy z przyjaciółmi, popijaliśmy szampana i czytaliśmy na głos fragmenty tej przezabawnej książki.

Przyjaciołom przeżywającym trudne rozstania z życiowymi partnerami daję w prezencie książkę *It's Called a Breakup Because It's Broken* Grega Behrendta i Amiiry Ruotoli-Behrendt. To zabawny, mądry tekst zawierający cenne rady dotyczące zachowania godności podczas rozpadu związku.

Oczywiście daję też wielu osobom moją książkę *Bądź piękna*. Właśnie tak – książkę, której jestem autorką. Lubię jednak obdarowywać nią ludzi ze względu na przedstawione w niej sylwetki ekscentrycznych osób zaprzeczających mainstreamowym standardom piękna. Dzielą się one swoimi opowieściami o tym, jak stali się uroczymi pieprzykami na obliczu świata.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Odkąd sięgam pamięcią, zawsze chciałam być baletnicą. Kiedy byłam małą dziewczynką, mieliśmy w domu płytę winylową z lat 50., na której okładce widniała balerina z mocno umalowanymi oczami, uszminkowanymi na czerwono ustami, ubrana w bladobłękitną spódniczkę z tiulu, cieliste siatkowe rajstopy i błękitne satynowe puenty. Chciałam być nią! Przez całe życie brałam lekcje baletu, choć czasem musiałam w zamian czyścić toalety w szkole tańca. Kiedy miałam naście lat, zrozumiałam, że nigdy nie będę tańczyła na tyle dobrze, by zostać zawodową baletnicą, bez względu na to, jak bardzo będę tego pragnęła i jak dużo będę ćwiczyła. Moi nauczyciele uważali, że dobrze się prezentuję, mam elegancką postawę, ładne stopy i umiem tańczyć na puentach, ale… nie potrafiłam zapamiętać choreografii, skakać ani wykonywać obrotów w określonych kierunkach.

Kiedy miałam 19 lat, zaczęłam mocno malować oczy jak w latach 50., używać czerwonej szminki i ubierać się w stylu vintage. Niedługo potem zaczęłam wymyślać pierwsze pokazy burleski w starym stylu. Kilka lat temu ktoś mnie zapytał, czy mam jakieś marzenie, które nigdy się nie spełni, a ja odruchowo wspomniałam o moich dziecięcych marzeniach o zostaniu baletnicą. Nagle jednak zdałam sobie sprawę, że właściwie mam wszystko, czego chciałam […]. Chciałam być tą kobietą z okładki płyty.

Prawdę mówiąc, nigdy tak naprawdę nie uwielbiałam tańca samego w sobie; uwielbiałam to, co się z nim wiązało: blichtr, kobiecość, elegancję, dramaturgię, nie mówiąc już o błyszczących kostiumach i różowych światłach. Show-biznes. Tego pragnęłam. Gdybym nie była kiepską baletnicą, pewnie nigdy nie wpadłabym na dziwaczny pomysł, żeby zostać wykonawczynią burleski w stylu lat 40.

Wierzę, że czasem nasze niedociągnięcia mogą prowadzić do wybitności w jakiejś dziedzinie, ponieważ ci z nas, którzy czegoś bardzo pragną, ale nie mają do tego naturalnego talentu, znajdują okrężną drogę do realizacji własnych marzeń. Nie spodziewałam się, że zdobędę sławę, tańcząc z wachlarzem z piór albo kąpiąc się w gigantycznym kieliszku na szampana. Mam jednak silne poczucie, że dzięki wierności swoim przekonaniom i prawdziwej miłości do show-biznesu zaznaczyłam swoje miejsce na świecie w bardziej wymowny sposób niż gdybym była przeciętną baletnicą.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Sklep internetowy Mylola.com odmienił moje życie. [...] Oferuje produkty dla kobiet wytwarzane w odpowiedzialny sposób z ekologicznej bawełny, które możesz dostosować do swoich potrzeb i otrzymywać co miesiąc prosto do domu w eleganckim opakowaniu. Firma obdarowuje swoimi produktami biedne i bezdomne kobiety (i dziewczęta) w Stanach Zjednoczonych. Ten sklep i jego filozofia miały ogromny wpływ na moje życie oraz na życie wszystkich znanych mi kobiet, które zaczęły używać jej produktów.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Dobrą inwestycją okazało się kolekcjonowanie zabytkowych przedmiotów. Zaczęłam nosić ciuchy w stylu vintage w latach 90., ponieważ nie było mnie stać na nowe rzeczy od renomowanych projektantów, a teraz, kiedy ten styl cieszy się wielką popularnością, moja kolekcja nabrała wartości. Lubię wydawać pieniądze na rzeczy, które sprawiają mi przyjemność,

ale też nadają się do łatwej odsprzedaży, takie jak dzieła sztuki, szykowne ubrania albo antyki. Zawsze umiałam podbić cenę sprzedaży i odzyskać pieniądze przeznaczone na zakup zabytkowych rzeczy z mojej kolekcji albo nawet na nich zarobić. Moje zabytkowe samochody dużo zyskały na wartości i choć na co dzień potrzebuję współczesnego pojazdu, kontroluję żądzę posiadania i kupuję nowe auto dopiero wtedy, kiedy stare rzeczywiście wymaga wymiany, czyli co 10–15 lat.

Kupiłam też dawno temu kilka słynnych, oryginalnych obrazów z lat 40. i 50. ze skąpo ubranymi kociakami i one także nabierają wartości, podobnie jak związane z tymi kobietami pamiątki z Hollywood, rekwizyty filmowe i rewiowe z przeszłości. Uwielbiam być kustoszem tych reliktów i wiem, że z upływem czasu nie utracą swojej szczególnej aury i wartości.

Leciałam też kiedyś samolotem z Richardem Bransonem i zauważyłam, że ma bardzo sfatygowany worek żeglarski marki Louis Vuitton. Powiedział mi, że używa go od ponad 30 lat. Dużo podróżuję i po latach wyrzucania gotówki na tanie walizki postanowiłam odłożyć pieniądze na torbę podręczną Louisa Vuittona, która nadal jest w świetnym stanie po 17 latach eksploatacji. Ogólnie rzecz biorąc, nie kupuję markowych toreb po to, żeby zadawać szyku, ale niektóre rzeczy okazują się warte swojej ceny, jeśli się na nie szarpniesz.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Moim naturalnym kolorem włosów jest blond, ale farbuję się na czarno i noszę moją charakterystyczną czerwoną szminkę i wyrazisty makijaż oczu od ponad dwóch dekad. Co Halloween idę jednak w „naturalność” z delikatnym, beżowym makijażem, jasną peruką i jakimiś dżinsami. Staję się tak nierozpoznawalna, że osoby, które mnie znają, mają z tego niezły ubaw. To prawdziwy eksperyment psychologiczny! Zaczynam wtedy zauważać, jak małe budzę zainteresowanie,

jak nieswojo się czuję i jak próbują mnie podrywać mężczyźni, którzy normalnie nigdy nie odważyliby się do mnie odezwać. To mój ulubiony kostium na Halloween [...] a ludzie myślą, że jestem jakąś przemądrzałą dziewczyną, która nie zadała sobie trudu, żeby się przebrać na imprezę.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zaangażowałam się bardziej w prowadzenie mojej firmy i dbanie o finanse. Pamiętam, jak bogini seksu z lat 50., Mamie Van Doren, powiedziała mi: „Wiem, że to nie jest zbyt ciekawe, ale musisz dbać o swoje finanse, bo ludzie będą próbowali cię oskubać". Bardzo bym chciała zajmować się tylko artystyczną stroną mojej pracy i to prawda, co powiedziała Mamie – finanse nie są zbyt ciekawe – ale kiedy wiem wszystko o finansowych aspektach produkcji moich występów i zawieranych kontraktów, przystępuję do negocjacji biznesowych lepiej przygotowana.

„Co byś zrobił, gdybyś się nie bał?"

JESSE WILLIAMS

TW/IG: @iJesseWilliams

jessehimself.tumblr.com

JESSE WILLIAMS jest aktywistą, aktorem, przedsiębiorcą i byłym nauczycielem licealnym. Gra rolę dr. Jacksona Avery'ego w przebojowym serialu telewizji ABC *Chirurdzy*, a poza tym pojawił się w takich filmach, jak: *Kamerdyner*, *Dom w głębi lasu* i *Grupa wsparcia*. Jest współzałożycielem firmy Ebroji i współtwórcą aplikacji Ebroji, służącej do porozumiewania się za pomocą plików GIF. Jest też wspólnikiem i członkiem zarządu Scholly, firmy oferującej aplikację mobilną umożliwiającą uczniom ubieganie się o stypendia warte łącznie ponad 70 milionów dolarów. Wyprodukował film dokumentalny *Stay Woke: The Black Lives Matter Movement*. Współtworzy podcast poświęcony sportowi i kulturze, zatytułowany *Open Run* i nadawany w sieci Uninterrupted należącej do Lebrona Jamesa i Mavericka Cartera. Jest założycielem firmy produkcyjnej farWord Inc. oraz producentem wykonawczym „Question Bridge: Black Males" – serii transmedialnych instalacji artystycznych. Jego przemówienie z okazji wręczenia mu BET Humanitarian Award w 2016 roku spotkało się z międzynarodowym zainteresowaniem.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Strzelby, zarazki, maszyny Jareda Diamonda. Ten tekst pomógł mi wyzbyć się dokuczliwej niekompletności wiedzy na temat sukcesu i upadku starożytnych i współczesnych cywilizacji. Źródłem potęgi są odpowiednie narzędzia i okoliczności. Nie trzeba na nie zasługiwać.

Sprzysiężenie osłów Johna Kennedy'ego Toole'a. W tym okresie mojego życia, w którym trafiłem na tę książkę, dała mi ona potworną, że tak powiem, radość! Była zaje*iście zabawna, obrazowa i śmiała. Czasem tego właśnie potrzebujemy.

Pieśń Salomonowa Toni Morrison. Dylematy roztrząsane przez głównego bohatera pokrywały się z tym, co przeżywałem w szkole średniej. Kupiłem sobie zapasowy egzemplarz na wszelki wypadek. Byłem bardzo wdzięczny za klasowe dyskusje zgłębiające ten wielopoziomowy, poetycki świat.

The Souls of Black Folk W.E.B. Du Bois. Doniosłe dzieło literatury amerykańskiej i afroamerykańskiej. Du Bois, błyskotliwy pisarz i socjolog, wprowadził takie pojęcia jak „podwójna świadomość" i „zasłona rasy", próbując wyjaśnić, jak to jest, kiedy się spędza życie, patrząc na siebie głównie oczami innych ludzi, potęg i kultur.

Źródło Ayn Rand. Poznawanie zuchwałej pewności siebie głównego bohatera i zgłębianie jego odmowy sprzeniewierzenia się własnej wizji artystycznej – czyli w gruncie rzeczy samemu sobie – było fascynujące.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Od dawna wiedziałem o zaletach medytacji transcendentalnej, ale dopiero w tym roku zacząłem ją uprawiać i to bardzo

pozytywnie wpłynęło na moją zdolność skupiania umysłu i odzyskiwania energii w krótkim czasie. David Lynch Foundation sprawiła, że medytacja transcendentalna stała się dostępna dla każdego bez sztywnego trzymania się rytuałów, o których łatwiej się mówi, niż się je wykonuje, i które odstręczają wiele osób pragnących medytować.

Pójście na terapię umożliwiło mi zrozumienie, jak i dlaczego kształtują się moje myśli i zachowania. Patrzę i funkcjonuję na zupełnie innym poziomie uczciwości, dzięki czemu mam większą łatwość przejrzystej komunikacji ze sobą i z innymi ludźmi. Według mnie są to jedne z najważniejszych narzędzi osobistej wolności.

Mój terapeuta ma nastawienie psychodynamiczne i psychoanalityczne. Wykorzystuje psychoanalizę w konceptualizacjach klinicznych i sam uważa swoje podejście za nieco ekscentryczne. Oferuje pacjentowi mniej „zadań domowych", a więcej dochodzenia do korzeni problemów i przepracowywania ich po jakimś czasie w celu uzyskania bardziej autentycznego podejścia do życia.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Zwykle tracę koncentrację z jednej spośród dwóch przyczyn: z wyczerpania albo pod wpływem czynników rozpraszających. Czasem obie występują jednocześnie. Zwykle dobrym remedium jest zimno: spacer w chłodzie, zimny napój, prysznic. Prysznic nie musi być lodowaty; sam rytuał pozwala mi się zresetować. Jeżeli powodem jest wyczerpanie, ucinam sobie drzemkę, a ostatnio także medytuję. Jeśli nie chodzi o zmęczenie, po prostu biorę powieść, którą właśnie czytam i udaję się w magiczną podróż. Czytanie beletrystyki stymuluje moje siły twórcze. Zaczynam rozumieć ogólne idee, przypominam sobie o tym, czym powinienem się zająć –

o niedokończonym zadaniu albo własnym pomyśle na opowieść.

Mój przyjaciel Adepero lubi pytać: „Co byś zrobił, gdybyś się nie bał?”. To dobre pytanie.

„Nie mamy wpływu na to, że zdarzy się coś złego – największe znaczenie ma nasza reakcja na to”.

DUSTIN MOSKOVITZ

TW: @moskov

asana.com

DUSTIN MOSKOVITZ jest współzałożycielem firmy Asana oferującej narzędzia do kierowania pracą zespołu i zarządzania projektami. Zanim ją stworzył, był współzałożycielem Facebooka i jednym z pierwszych liderów jego personelu technicznego, pierwszym dyrektorem technicznym, a następnie wiceprezesem ds. technicznych. Współtworzył również fundację dobroczynną Good Ventures, której misją jest dbanie o rozwój ludzkości.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

The 15 Commitments of Conscious Leadership Jima Dethmera i Diany Chapman. Choć większość z nas obwinia o swoje nieszczęście innych ludzi albo okoliczności, buddyści wierzą, że to my sami jesteśmy źródłem swojego cierpienia. Nie mamy wpływu na to, że zdarzy się coś złego – największe znaczenie

ma nasza reakcja na to, a ją możemy się nauczyć kontrolować. Nawet jeśli uważasz, że to podejście nie sprawdza się we wszystkich sytuacjach, zastanowienie się nad nim w chwili zgryzoty albo lęku pozwala spojrzeć na problemy z innego punktu widzenia i oderwać się od negatywnej narracji. Ta książka jest bardzo przystępną instrukcją rozgrywania tego taktycznie, a płynąca z niej nauka całkowicie zmieniła moje podejście do trudnych sytuacji i przyczyniła się do zmniejszenia mojego cierpienia w związku z różnymi mniej lub bardziej istotnymi kwestiami. Choć jest adresowana głównie do liderów i przywódców, mogę ją śmiało polecić każdemu. W Asanie dajemy egzemplarz w prezencie każdemu nowemu pracownikowi.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Najlepszą rzeczą, jaką kupiłem w ciągu ostatnich pięciu lat, był Back Buddy firmy Body Back Company. To urządzenie umożliwia przede wszystkim samodzielne wykonanie masażu dowolnej części własnych pleców z wykorzystaniem obu rąk, a w ciągu tych pięciu lat nauczyłem się też w pełni wykorzystywać wszystkie gałki i inne udogodnienia, w które jest ono wyposażone. Nauczyłem się manipulować elementami własnego szkieletu (czyli praktykować kręgarstwo na samym sobie) i łączyć to z ćwiczeniem jogi. Kosztuje tylko 30 dolarów, więc kupiłem kilka sztuk: do salonu, do biura oraz składaną wersję do zabrania ze sobą w podróż (choć kiedy jadę z bagażem rejestrowanym, biorę podstawowy model). Biorąc pod uwagę fakt, że Back Buddy ma 4500 recenzji na Amazonie i średnią ocenę na poziomie 4,5 gwiazdki, najwyraźniej nie tylko ja doceniam ten produkt.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat?

Najłatwiej i najbardziej elegancko jest odmawiać od razu. Odrzucenie czyjejś prośby przysparza nam dyskomfortu, więc kusi możliwość odmowy niejednoznacznej – na przykład stwierdzenia, że musisz się z kimś skonsultować, zanim podejmiesz decyzję – albo zaakceptowania prośby w ograniczonym zakresie, nawet jeżeli jesteś pewny, że wolałbyś w ogóle się nie angażować. Kiedy jednak uchylisz te drzwi, z całą pewnością w przyszłości pojawią się kolejne prośby, które będziesz musiał zaakceptować, więc w gruncie rzeczy wcale sobie nie oszczędzasz dyskomfortu. Co gorsza, przekraczasz pewną granicę psychologiczną, pokazując autorowi prośby, że jesteś zainteresowany spełnianiem jego żądań. Z badań wynika, że bardzo się staramy zachować spójną tożsamość w oczach drugiego człowieka, nawet jeśli bodźcem do jej stworzenia była zwykła uprzejmość. Autor prośby dojrzy w tym możliwość mocniejszego naciskania albo występowania w przyszłości z nowymi żądaniami, a ty będziesz odczuwał coraz większy dyskomfort, odrzucając je – większy niż gdybyś od razu odmówił przy pierwszej prośbie. Proszący może nawet przekazać twoje dane kontaktowe znajomym mającym podobne oczekiwania, pogłębiając problem.

„Robiąc krok, musisz podnieść nogę pozostającą z tyłu, gdyż w przeciwnym razie nie posuniesz się do przodu”.

RICHA CHADHA

TW: @RichaChadha

IG: @therichachadha

RICHA CHADHA jest cenioną indyjską aktorką grającą w języku hindi. Zadebiutowała w komedii *Oye Lucky! Lucky Oye!*, a przełomem w jej karierze była drugoplanowa rola w sadze gangsterskiej *Gangs of Wasseypur*. Richa zagrała w niej buńczuczną i wyjątkowo ordynarną żonę gangstera i dostała za tę kreację nagrodę Filmfare (indyjski odpowiednik Oscara). W 2015 roku zadebiutowała w roli pierwszoplanowej w dramacie *Masaan*, który dostał owację na stojąco podczas festiwalu filmowego w Cannes.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Najczęściej daję w prezencie *Autobiografię jogina* Paramahansy Yoganandy. Przypomina mi o tym, że człowiek jest jedynym gatunkiem wyćwiczonym w zwątpieniu we własne przetrwanie. Rośliny rosną, ufając naturze żywicielce;

zwierzęta żyją w dziczy pomimo wszelkich niebezpieczeństw. Dzięki tej książce w trudnym okresie życia nie zapomniałam o tym, że muszę zachować wiarę. Dlatego staram się rozdawać ją jak największej liczbie ludzi, żeby pomóc im w pokonaniu cierpienia.

Wielki wpływ w latach młodzieńczych wywarła na mnie *Alicja w Krainie Czarów*. Nadal patrzę na świat szeroko otwartymi ze zdumienia oczami, niczym dziecko. Ważną lekturą był dla mnie również *Wstyd* Salmana Rushdiego, choć czytałam go jako piętnastolatka i nie było to łatwe. *No Logo* Naomi Klein sprawiło, że przemyślałam swój stosunek do konsumeryzmu i opanowałam żądzę posiadania.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Opłacenie profesjonalnego konta w serwisie filmowym IMDb, dzięki czemu ludzie z całego świata mogą mnie łatwo znaleźć.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Wrobiono mnie w występ w filmie, z którego na etapie montażu wycięto prawie wszystkie moje sceny, z wyjątkiem jednego mało istotnego dialogu. Film zrobił klapę, a mnie przysporzyło to problemów. Moi współpracownicy doszli do wniosku, że z desperacji jestem gotowa przyjmować drobne, nic nieznaczące role, a to nie było prawdą. Zawodowo cofnęłam się przez to o kilka lat. Wprawdzie tego typu bezczelne zagrywki nie są niczym niezwykłym w indyjskim przemyśle filmowym, ale i tak byłam zszokowana i zamartwiałam się tą sytuacją.

Kiedy jednak pojawiły się recenzje, okazało się, że krytycy wychwalają moją grę i w gruncie rzeczy występ w tym filmie wyszedł mi na dobre. Skoro jedna scena może mieć tak duży wpływ na moją karierę, co by było, gdybym zagrała w całym filmie? Rok później byłam już na fali. Byłam najlepiej opłacaną aktorką w pierwszym indyjskim serialu oryginalnym *Inside Edge* i odzyskałam wiarygodność po jego premierze w Indiach i poza granicami kraju.

Myślę, że potrzebowałam tego szoku. Ślepe zaufanie do własnej branży – w ogóle do jakiejkolwiek branży – nie jest dobre. Większość ludzi kieruje się własnym interesem albo chęcią zysku i trudno ich za to osądzać. Możemy jednak pokazać, że nie warto nas irytować i że nie będziemy biernie znosić manipulacji.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Bądź tak dobry, żeby nie można było cię nie zauważyć" – to moje motto. Każdy projekt zaczynam od zera. Zapominam o tym, kim jestem i co do tej pory osiągnęłam. Dzięki temu stąpam twardo po ziemi i pracuję ciężej.

W mojej branży panuje straszny nepotyzm. Gdybyś poszukał w Google informacji o tym, kim są największe gwiazdy, okazałoby się, że zdecydowana większość z nich – zwłaszcza osób płci męskiej – wywodzi się z rodzin o filmowych tradycjach. Trzeba czasu, żeby odnieść sukces w filmie, ale jeśli starasz się zawsze być dobry, przynajmniej możesz powiedzieć, że zawdzięczasz go wyłącznie sobie.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Mój ojciec zachęcił mnie do odbycia kursu o nazwie „Money and You”, opartego na ideach Buckminstera Fullera. Trwał cztery dni i odbywał się w Kuala Lumpur. Pierwsze dwa dni były poświęcone pieniądzom, a pozostałe dwa zagadnieniom osobowości. Program był bardzo wyważony. Nauczyłam się inaczej myśleć o pieniądzach i w dość młodym wieku wyrobiłam w sobie zmysł przedsiębiorczości. Kurs kosztował 500 dolarów.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Podczas pracy nad każdym filmem używam innych perfum. Doszłam do wniosku, że mogę się bawić tylko jednym z pięciu zmysłów: węchem. Dobieram perfumy do świata przedstawionego w filmie oraz cech mojej postaci.

W filmie *Gangs of Wasseypur* grałam wiejską kobietę. Używałam wtedy perfum Green Tea Lotus Elizabeth Arden. W *Fukrey* byłam gangsterką i nosiłam zapach Provocative Woman, także od Elizabeth Arden. Z kolei przy pracy nad serialem Amazona *Inside Edge* używałam perfum Chanel No. 5, ponieważ grałam w nim gwiazdę filmową.

Bawią mnie takie dziwactwa, ponieważ lubię ładnie pachnieć. Nie jestem metodyczną aktorką, ale ten nawyk pomaga mi łatwiej wejść w rolę. Kiedy wychodzę z przyczepy, asystenci od razu wiedzą, że oto prowadzę moją postać na plan.

To takie moje drobne przyjemności!

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zauważyłam, że coraz chętniej zwracam uwagę na ogólny obraz sytuacji.

Model biznesowy przemysłu filmowego mocno kuleje w tej części Indii, która posługuje się językiem hindi. Brakuje kin,

które mogłyby przyjąć całą produkcję, opodatkowanie rozrywki utrzymuje się na wyniszczającym poziomie 51 procent, a piractwo jest trzy razy większe niż w przypadku [innych] filmów.

Temu wszystkiemu towarzyszy bezprecedensowo szybki rozwój kanałów cyfrowych. Kiedy zdecydowałam się na udział w serialu przeznaczonym do dystrybucji cyfrowej, wiele osób uważało to za krok w tył. Myliły się.

Zwracanie uwagi na ogólny obraz sytuacji daje właściwą perspektywę. Zupełnie tak jak podczas startu samolotu, kiedy nagle zdajesz sobie sprawę, jak mały w gruncie rzeczy jest kokon twoich problemów.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

System edukacji w zasadzie przygotowuje wszystkich do przestrzegania ustalonych norm. Jest to dość prosty sposób na zdobycie źródła utrzymania i prowadzenie normalnego życia, więc bardzo niewiele osób potrafi się wyłamać z tego monotonnego cyklu i wybrać życie odważne, pomysłowe i bezinteresowne. Posiadanie siatki bezpieczeństwa w postaci stałej pracy jest zbyt wygodne.

Kiedy powiedziałam moim wywodzącym się z klasy średniej, wykształconym rodzicom, że nie zamierzam wykorzystywać dyplomu z dziennikarstwa, tylko jadę do Bombaju, aby zostać aktorką, zmartwili się, ale mimo wszystko udzielili mi wsparcia.

Moja mama powiedziała: „Robiąc krok, musisz podnieść nogę pozostającą z tyłu, gdyż w przeciwnym razie nie posuniesz się do przodu".

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

W trakcie mojej kariery spotkałam wielu „życzliwych doradców", którzy mi mówili, czego nie robić. Ludzie udzielają rad, opierając się na własnych wyobrażeniach o tym, co jest najbezpieczniejsze dla ciebie, kim tak naprawdę jesteś i kim powinieneś być. Wyznaczają niewidzialne granice twoich życiowych osiągnięć i nieświadomie wbijają ci je do głowy.

Mówiono mi, żebym nie brała udziału w niezależnych produkcjach (a to dzięki nim moja kariera nabrała tempa), żebym ubierała się tak jak wszyscy (i zmieniła się w pozbawionego tożsamości klona posłusznego bóstwom branży odzieżowej), żebym wyszła za mąż za bogatego mężczyznę (siatka bezpieczeństwa!) i nie wypowiadała się na tematy polityczne (bez względu na to, kim jesteś, wyrażanie własnych poglądów ma swoją cenę, ale ja byłam gotowa ją zapłacić).

To wszystko jest dość proste, choć nie zawsze łatwe.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nauczyłam się odsuwać od siebie rzeczy i ludzi (w tym przyjaciół i krewnych) wysysających ze mnie energię. To nie jest łatwe, zwłaszcza kiedy odczuwasz potrzebę zadowalania innych.

Zauważyłam, że kiedy mówię szczerze i otwarcie o moich potrzebach, nikt się nie obraża z powodu odmowy. Ci, którzy czują się urażeni, prawdopodobnie nie doceniają moich potrzeb.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Mam kilka sposobów. Przede wszystkim prowadzę dziennik. Dzięki temu mam większą jasność myśli. Prowadzę go odkąd ukończyłam 10. rok życia. Zaglądając dziś do moich zapisków z okresu szkoły średniej odczuwam wielką radość na myśl o tym, jak daleko zaszłam pod względem intelektualnym i w karierze zawodowej. Przeżywam swój młodzieńczy sen. Będąc dorastającą uczennicą, notowałam swoje przemyślenia bardzo często. Mój dziennik wyglądał jak album z wycinkami, pełno w nim było rysunków i cytatów, które mnie inspirowały. Teraz piszę w dzienniku przynajmniej trzy razy w tygodniu, a czas, który na to poświęcam, zależy od stanu mojego umysłu. Kiedy jestem w nastroju kontemplacyjnym albo mam poczucie dezorientacji, sesja trwa długo. Mam jeden dziennik, w którym zapisuję wszystko: rzeczy do zrobienia (w podziale na sprawy prywatne i zawodowe), rozmyślania, moje odczucia odnośnie do jakiegoś zdarzenia, które być może skłoniło mnie do sięgnięcia po dziennik, a czasem zwykłe wyrazy wdzięczności. Zawsze kupuję dzienniki o ciekawej formie i kolorowe długopisy. Obecnie używam brulionu z Wonder Woman i neonowych cienkopisów. Ktoś może to uznać za dziecinadę, ale dzięki stosowaniu różnych kolorów więcej zapamiętuję i mam więcej frajdy z notowania.

Medytuję. To duże wyzwanie, kiedy czuję, że mam mętlik w głowie. Zwykle zaczynam od koncentracji na oddechu. Odliczam od dziesięciu do jednego, wydychając powietrze, a następnie przechodzę łagodnie do medytacji. Potrzebuję dwudziestu kilku minut, żeby pozbyć się z głowy wszystkich myśli. Czasem czuję się tak, jakbym spała, ale zdaję sobie sprawę, że medytacja rozjaśnia mi umysł. Zawsze pomaga. Nigdy mi się nie zdarzyło, żeby medytowanie nad jakimś problemem nie okazało się korzystne. Zaczynam od tego dzień albo medytuję po lunchu, zwłaszcza kiedy mam stresujący dzień na planie.

Rozmawiam z ojcem. To mój przyjaciel i mentor, a ponieważ jest z zawodu coachem i psychologiem behawioralnym, pomaga mi stąpać twardo po ziemi i trzymać się obranego kursu.

Robię sobie przerwę. Odkleszczam kota, biorę długie kąpiele, idę na długi spacer, spędzam czas na łonie natury, czytam, jem pyszne rzeczy albo robię sobie życiowy lub zawodowy detoks. W czasie wolnym zwykle doświadczam objawień; to zawsze się sprawdza. Życiowy detoks polega na tym, że przekazuję wszystkie moje sprawy asystentce albo menedżerowi, szukam pomocy w ich załatwieniu, a następnie wyłączam telefon i idę na długi spacer, rozmyślam i relaksuję się. Zawodowy detoks oznacza, że wyłączam telefon, nie czytam tego, co piszą o filmach, programach czy sztukach, i staram się żyć jak zwykły człowiek.

Czasem wykonuję ćwiczenie polegające na ciągłym zadawaniu sobie pytania „no to co?”. Wypowiadam jakieś zdanie i kończę je tym pytaniem. Na przykład:

X był dla mnie nieuprzejmy.
No to co?
Wyczułam brak szacunku.
No to co?
Nie lubię, kiedy się mnie nie szanuje.
No to co?
A gdyby nikt mnie nie szanował?
No to co?
Byłabym samotna i nielubiana.
No to co?
Nie chcę być samotna.
No to co?
Odczuwam irracjonalny strach przed samotnością.
No to co?
To irracjonalne.

No to co?
Nic, właściwie wszystko w porządku.

No to co?
No to nic.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 11 grudnia 2015 r. – 1 stycznia 2016 r.)

„Urazy żywią ci, którzy są przekonani, że świat jest im coś winien; przebaczenie jest zaś domeną ludzi wystarczająco pewnych swojej wartości, by się nie przejmować".

CRISS JAMI

amerykański poeta, autor tomu *Salomé: In Every Inch in Every Mile*

„Nie należy gromadzić, lecz eliminować. Nie chodzi o to, by codziennie mieć więcej, lecz by mieć mniej. Najwyższym stopniem rozwoju zawsze jest prostota".

BRUCE LEE

mistrz sztuk walki, aktor, autor książki *Tao of Jeet Kune Do*

„Na próżno staje się przez większą ilość to, co może stać się przez mniejszą".

WILLIAM OCKHAM

angielski filozof, twórca zasady zwanej „brzytwą Ockhama"

„Umiejętność ignorowania rzeczy jest jedną z najlepszych dróg do wewnętrznego spokoju".

ROBERT J. SAWYER

pisarz science fiction uhonorowany nagrodami Hugo i Nebula

„Jeśli są jakieś wątpliwości, to znaczy, że nie ma żadnych wątpliwości”.

– David Mamet, *Ronin*

MAX LEVCHIN

TW: @mlevchin

affirm.com

MAX LEVCHIN jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym firmy Affirm, która wykorzystuje nowoczesne technologie do przeprojektowywania i przebudowywania od podstaw głównych komponentów infrastruktury finansowej. Wcześniej Max był współzałożycielem i pierwszym dyrektorem technicznym PayPala (kupionego przez eBay za 1,5 miliarda dolarów). Następnie pomagał założyć Yelp jako pierwszy inwestor i był w tej firmie prezesem przez 11 lat. Był też założycielem i dyrektorem generalnym firmy Slide, przejętej przez Google za 182 miliony dolarów. W 2002 roku, kiedy Max miał 26 lat, „MIT Technology Review” nadał mu tytuł Innowatora Roku.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Mistrza i Małgorzatę Michaiła Bułhakowa (w przekładzie na język angielski Peveara i in.), w moim mniemaniu jedno z najwybitniejszych dzieł literackich ostatniego stulecia. To powieść o stosunkowo małej objętości, ale niezwykłej głębi, zawierająca w sobie ogromne bogactwo wątków – od podstaw filozofii chrześcijańskiej po fantastyczną (i niezwykle zabawną) satyrę na wyniszczający duszę ludzką sowiecki socjalizm początku XX wieku. Kupuję za każdym razem 5–10 egzemplarzy i rozdaję je nowym znajomym. Zawsze mam też kilka egzemplarzy w biurku, na wypadek jakby ktoś chciał pożyczyć.

Drugą pozycją nie jest książka, tylko film. Klasyczne dzieło Kurosawy *Siedmiu samurajów* oglądałem ponad 100 razy (naprawdę!) i często daję egzemplarze płyty DVD w zremasterowanej wersji Criterion Collection młodym dyrektorom, których spotykam. Uwielbiam ten film (w ogóle jestem japonofilem), ale początkującym menedżerom i dyrektorom polecam go przede wszystkim dlatego, że dotyczy fundamentów przywództwa: mała grupa odważnych liderów stawia wszystko na jedną kartę, żeby zorganizować grupę wieśniaków w walce o życie. Brzmi znajomo? Jak dla mnie ta ponadczasowa historia jest niemal idealną metaforą start-upu. Co by zrobił Kambei Shimada?

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Mam kilka propozycji:

„Jeśli są jakieś wątpliwości, to znaczy, że nie ma żadnych wątpliwości”. To słowa niezrównanego Davida Mameta, pochodzące z mojego ulubionego filmu *Ronin*. Stanowią lakoniczne przypomnienie o tym, żeby nie wahać się podczas walki i działalności biznesowej i w gruncie rzeczy po prostu

ufać swoim przeczuciom. W mojej branży to często oznacza również konieczność szybkiego zwalniania ludzi. Kiedy nie jesteś absolutnie pewny ważnego pracownika albo współzałożyciela firmy, są niezwykle małe szanse, że po jakimś czasie twoja opinia o nim się poprawi.

„Różnica między zwycięstwem a porażką najczęściej polega na tym, żeby się nie poddawać". To słynne zdanie Walta Disneya na temat siły woli nie mogłoby być bardziej prawdziwe w odniesieniu do przedsiębiorczości. Jedyną przewidywalną rzeczą w start-upach jest ich nieprzewidywalność, a przeżywanie licznych upadków na tej drodze wymaga niesamowitego hartu ducha – twojego i całego zespołu.

Gdyby jednak mój billboard miał stanąć w hrabstwie Marin (albo innej mekce rowerzystów) napisałbym na nim po prostu: „Kiedy bolą mnie nogi, mówię: »Cicho tam, nogi! Robić, co każę!«". Ten klejnot jest autorstwa Jensa Voigta, legendarnego kolarza słynącego ze skłonności do niezwykle ciężkiej pracy dla drużyny, bez względu na to, jak bardzo sam był zmęczony albo kontuzjowany.

Tworzenie start-upu jest w dużym stopniu sportem wytrzymałościowym, a świat kolarstwa zawsze ma na podorędziu jakąś inspirującą anegdotę, cytat albo metaforę. Lubię także tę sentencję Voigta: „Kiedy mnie boli, innych musi boleć co najmniej dwa razy bardziej".

„Szukaj partnera, któremu będziesz próbował codziennie czymś zaimponować i który będzie próbował zaimponować tobie". W ciągu ostatnich paru dekad zauważyłem, że najlepsze, najtrwalsze więzi w biznesie (i życiu prywatnym) powstają między ludźmi, którzy stale się razem rozwijają. Jeśli osoba, na której postanowiłeś polegać, przez cały czas usiłuje nauczyć się czegoś nowego i stać się doskonalsza, ty także będziesz czuł potrzebę osiągania coraz wyższych poziomów rozwoju. Dzięki temu żadne z was nie będzie miało poczucia, że związało się z kimś, kogo w końcu przerosło.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Gotowanie według algorytmów genetycznych. Mam małą obsesję na punkcie tego, jak się przygotowuje pewne potrawy, i jestem gotów odtwarzać je i przerabiać, dopóki nie będą idealnie dostosowane do mojego podniebienia. Nie jestem zbyt kreatywny podczas gotowania, ale potrafię bardzo precyzyjnie wykonać dobrze napisany przepis. Jego doskonalenie w celu lepszego dostosowania do mojego osobistego gustu sprawia mi frajdę i zaspokaja moją wrodzoną potrzebę obsesji. Podchodzę do receptur kulinarnych jak do genomu, traktując każdy składnik i etap procesu jak gen, który modyfikuję, biorąc pod uwagę wyniki wcześniejszych prób, a czasem także losowo. Sprawdzam rezultaty zmysłem smaku, a następnie „krzyżuję geny" dające najpyszniejsze wyniki. Napisałem nawet mały programik ułatwiający mi rejestrowanie i śledzenie modyfikacji, więc jest to dość precyzyjny proces (tak mi się wydaje).

Ma to na mnie duży wpływ terapeutyczny, choć czasem oznacza konieczność kosztowania w ciągu jednego tygodnia pokaźnych ilości produktów różniących się od siebie tylko nieznacznie, takich jak kimchi, kombucza czy kefir. Sfermentowane jedzenie (zwłaszcza o nazwach zaczynających się na „K") jest moim ulubionym, a poza tym świetnie się nadaje do takiego eksperymentowania.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Skupianie się na moich mocnych stronach. Po PayPalu najważniejszym celem kariery była dla mnie dywersyfikacja, przez którą rozumiałem zajęcie się czymś niezwiązanym z technologią finansową, płatnościami i zapobieganiem oszustwom, czyli rzeczami, które naprawdę mnie pasjonowały podczas realizacji pierwszego udanego projektu. Naprawdę

chciałem zdobyć jak najbardziej różnorodne umiejętności i doświadczenia.

I choć budowanie kilku następnych start-upów było naprawdę ciekawym zajęciem (a parę z nich odniosło całkiem duży sukces), nigdy nie poczułem tej euforii, której zaznałem podczas pracy nad PayPalem. Przez lata obwiniałem siebie o to, że firmy, które pomagałem tworzyć po odejściu z PayPala, nie prześcignęły go pod względem wartości rynkowej i ogólnej atrakcyjności, ale chodziło o coś więcej.

Kiedy nadszedł czas, żeby założyć kolejną firmę, moja żona (która imponuje mi każdego dnia!) zauważyła, że najszczęśliwszy byłem wtedy, gdy budowałem PayPala, a nie kiedy wszedł on na giełdę i doszło do jego sprzedaży. Zaproponowała, żebym wrócił do korzeni: do przedsiębiorczego działania w branży usług finansowych. Tak oto po ponad dekadzie odcinania się od usług finansowych zostałem współzałożycielem Affirm – firmy zupełnie innej niż PayPal, ale opartej na kilku podobnych koncepcjach i zmagającej się z pokrewnymi wyzwaniami.

Codzienna praca w Affirm może być tak samo wymagająca i trudna jak praca w PayPalu, ale znowu robię to, co kocham, i cieszę się każdą minutą.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

[Moja rada brzmi:] podejmuj ryzyko, bez ociągania się. Studenci i młodzi absolwenci mają kilka ważnych zalet: młodość, motywację, brak poważnych zobowiązań życiowych, a przede wszystkim brak przywiązania do wygód, które rozwija się dopiero po jakimś czasie. Nic do stracenia, a można wiele zyskać. Balast komfortowego życia może spowolnić twoje

dążenia, jeśli od początku nie przyzwyczaisz się do ryzykowania.

Mając niewiele ponad 20 lat, założyłem wiele firm i wszystkie one upadły, ale ja nigdy nie zastanawiałem się dwa razy nad założeniem kolejnej. Już za pierwszym razem poczułem, że uwielbiam tworzyć nowe rzeczy, a nie miałem prawie żadnych innych zobowiązań w życiu. W końcu któryś z moich start-upów odniósł sukces, ale ja byłem gotów próbować tyle razy, ile byłoby trzeba.

Ten etap życia, na którym odpowiadasz tylko za siebie, to najlepszy czas na wyjście ze strefy komfortu, rozpoczęcie lub przyłączenie się do ekscytującego, ryzykownego przedsięwzięcia i porzucenie wszystkiego innego z nadzieją na uczestnictwo w czymś naprawdę wspaniałym. Nic ci nie grozi, jeśli ci się nie uda. Możesz zawsze wrócić na studia, znaleźć zatrudnienie w banku inwestycyjnym albo firmie konsultingowej, przeprowadzić się do ładniejszego mieszkania.

Rada, którą lepiej ignorować (przynajmniej w określonych sytuacjach), dotyczy „nabierania ogłady" na początku kariery – przechodzenia z firmy do firmy co rok lub dwa i zdobywania różnych doświadczeń. Teoretycznie to jest przydatne, ale jeśli odnajdziesz swoją mocną stronę (będąc indywidualnym specjalistą albo liderem zespołu) w firmie, której misja naprawdę ci odpowiada, podejmij ryzyko: zaangażuj się, podwój wysiłek i zacznij się piąć po szczeblach hierarchii. Może zostaniesz szefem tej firmy, zanim się obejrzysz!

„Ucz się więcej, wiedz mniej”.

NEIL STRAUSS

TW: @neilstrauss

IG: @neil_strauss

neilstrauss.com

NEIL STRAUSS osiem razy znalazł się na liście bestsellerowych autorów „New York Timesa”. Jego książki *Gra* i *Rules of the Game*, które napisał, penetrując incognito społeczność artystów podrywu, uczyniły z niego międzynarodową gwiazdę i bohatera wielu mężczyzn na całym świecie. W ich kontynuacji, zatytułowanej *Prawda. Niewygodna książka o związkach* Strauss zagłębia się w świat uzależnienia od seksu, zachowań niemonogamicznych, niewierności i intymności oraz bada ukryte siły decydujące o tym, że ludzie dobierają się w pary, żyją ze sobą i się rozstają. Ostatnio napisał razem z Kevinem Hartem książkę *I Can’t Make This Up: Life Lessons*, która natychmiast wylądowała na pierwszym miejscu listy bestsellerów „New York Timesa”.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Największy wpływ wywarł na mnie *Ulisses* Jamesa Joyce’a. Czytałem go w ostatniej klasie liceum i uświadomił mi on siłę

i możliwości języka. To hipertekst napisany przed wynalezieniem hipertekstu. Wracam do niego mniej więcej co trzy lata i za każdym razem jest to inna książka.

W prezencie daję najczęściej *Under Saturn's Shadow* Jamesa Hollisa, analityka jungowskiego. Mam pozaznaczane fragmenty chyba na wszystkich stronach. Według autora przesłanie książki brzmi: „Życie mężczyzny jest kształtowane przez oczekiwania dotyczące jego roli w takim samym stopniu jak życie kobiety. A skutek jest taki, że ta rola nie odzwierciedla, nie potwierdza ani nie zaspokaja potrzeb jego duszy".

Audiobook, który najczęściej daję ludziom, to *Porozumienie bez przemocy* Marshalla Rosenberga. Choć tytuł jest niefortunny (to tak, jakby nazwać przytulanie dotykaniem bez zabijania), główne przesłanie dotyczy tego, że w naszej komunikacji z innymi ludźmi i z samym sobą czai się duża dawka przemocy, której sobie nie uświadamiamy. Ta przemoc przybiera postać obwiniania, osądzania, krytykowania, obrażania, żądania, porównywania, etykietowania, diagnozowania i karania.

Kiedy zatem mówimy w określony sposób, nie tylko nie zostajemy wysłuchani, ale też przy okazji zrażamy innych do siebie. *Porozumienie bez przemocy* proponuje magiczny wręcz sposób natychmiastowego rozładowywania potencjalnych konfliktów z dowolną osobą, zaczynając od partnera, przez kelnera w restauracji, przyjaciela, kończąc na kolegach z pracy. Jednym z najwspanialszych założeń tej metody jest to, że potrzeby dwóch osób nigdy nie są ze sobą sprzeczne. Niezbędna jest tylko strategia umożliwiająca zgranie ze sobą tych potrzeb, które wydają się niezgodne.

Wskazówka: Warto sięgnąć po wersję nagrania trwającą 5 godzin i 9 minut. Można ją poznać po okładce ze zbliżeniem dłoni wykonującej znak pokoju. Zaczyna się niemrawo, ale potem robi się fascynująco. Nie kupuj żadnej z wersji książki drukowanej pod tym samym tytułem.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Lokalizator kluczy Tile Mate ze sklepu Amazon. Zaoszczędziłem dzięki niemu wiele godzin, które musiałbym spędzić na miotaniu się po domu w poszukiwaniu kluczy. Świetnie się sprawdza także przy lokalizowaniu zwierząt.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Najlepsze, co mi się w życiu przydarzyło, to odrzucenie mojej kandydatury na studia dziennikarskie. Dzięki temu po jakimś czasie zostałem reporterem i felietonistą „New York Timesa”. Mogłem się uczyć poprzez zdobywanie doświadczenia, a nie ślęczenie na wykładach, a także realizować swoją pasję zamiast pracować tak, „jak się powinno”.

Zrozumiałem wtedy, że wynik nie jest wynikiem. Inaczej mówiąc, to, co uważamy za punkt docelowy, jest w rzeczywistości tylko kolejnym rozstajem dróg rozwidlających się w nieskończoność. W kontekście całego życia człowieka trudno się zorientować, czy dany sukces lub porażka pomagają nam, czy szkodzą. Obecnie stosuję zatem następujące kryterium oceny moich wysiłków i celów: Czy dałem z siebie wszystko, biorąc pod uwagę to, kim byłem i co wiedziałem w danej chwili? Jakie wnioski mogę wyciągnąć z wyniku, żeby następnym razem sprawić się jeszcze lepiej?

Warto zauważyć, że krytyka nie oznacza porażki. Jeżeli nikt cię nie krytykuje, prawdopodobnie nie robisz niczego godnego uwagi.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Ucz się więcej, wiedz mniej”.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Najlepsza była inwestycja czasu, który poświęciłem na odbycie bezpłatnego stażu w nowojorskiej gazecie „The Village Voice”. Spędziłem chyba rok na otwieraniu poczty i sporządzaniu zestawień wydatków służbowych redaktorów, ale byłem strasznie podniecony samą możliwością przebywania w tym miejscu. W sumie pracowałem tam chyba kilka lat. Nie mogli się mnie pozbyć. Uwielbiałem pisać, ale na początku nie byłem w tym zbyt dobry. Obcując jednak cały czas z autorami i redaktorami, których podziwiałem, i poświęcając każdą wolną chwilę na studiowanie wydań archiwalnych, nauczyłem się być pisarzem, krytykiem i reporterem.

Wcześniej stwierdziłem, że moją ulubioną porażką było odrzucenie mojej kandydatury na studia. Ten staż to były moje studia dziennikarskie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Bez wątpienia odnalezienie tu, w Malibu, grupy rozsądnych ludzi, z którymi mogę ćwiczyć. Wcześniej chodziłem na siłownię, żeby osiągnąć określoną wagę albo przyrost mięśni, i nigdy nie udawało mi się zrealizować założonego celu. Teraz po prostu spotykam się z przyjaciółmi i razem ćwiczymy: na plaży, w basenie albo na trawie. Prawie zawsze kończymy wizytą w saunie i kąpielą w lodowatej wodzie. To najprzyjemniejszy punkt dnia. Nie zakładam, że powinienem

osiągnąć jakiś konkretny wynik sportowy, i nigdy w życiu nie byłem w lepszej formie. Dzięki temu zrozumiałem, że źródłem zmiany i rozwoju nie jest siła woli, lecz przynależność do pozytywnej społeczności.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Wszyscy uczestniczymy w wyścigu zbrojeń z czynnikami rozpraszającymi. Nasze urządzenia i technologie znają nas już tak dobrze, że potrzebujemy nowych urządzeń i technologii, żeby się przed nimi bronić. Musimy pilnować zwłaszcza swojego czasu. W odgradzaniu się od czynników rozpraszających pomogła mi aplikacja Freedom na komputerze, którą skonfigurowałem tak, aby blokowała mi dostęp do internetu na 22 godziny na dobę. Ponadto korzystam z Kitchen Safe [obecnie nazywa się kSafe], czyli małego sejfu z zamkiem czasowym, do którego mogę włożyć telefon komórkowy.

W odmawianiu innym ludziom pomogło mi zadawanie sobie pytania, czy nie odczuwam potrzeby przystania na daną prośbę z obawy lub poczucia winy. Jeżeli tak, uprzejmie odmawiam.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Poczucie przytłoczenia i brak koncentracji to dla mnie dwa odrębne problemy. Myślę, że przytłoczenie ma związek z psychicznym podejściem do tego, co przychodzi z zewnątrz, podczas gdy dekoncentracja dotyczy psychicznego podejścia do tego, co dzieje się wewnątrz umysłu.

Ogólnie rzecz biorąc, w obu przypadkach pomaga traktowanie umysłu jak komputera z przepełnioną pamięcią RAM. Najlepiej na chwilę go wyłączyć. Dla mnie oznacza to przerwanie pracy po to, by wziąć zimny prysznic, posurfować

przez chwilę, oddać się medytacji, wykonać serię ćwiczeń oddechowych albo porozmawiać z kimś, kogo bardzo lubię.

Każda służąca zdrowiu czynność, która na moment odciąża twój umysł i pozwala się skupić na ciele, jest dobra.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Japońskie cukierki Kracie Fuwarinka (Beauty Rose), południowokoreańskie czipsy ziemniaczane Calbee o smaku maślano-miodowym, *Rick and Morty*, gra w Richie's Plank Experience na HTC VIVE z użyciem prawdziwej deski umocowanej ponad podłogą, masło orzechowe Crack Butter ze sklepu healthybutter.org, pokoje ucieczek, używanie ciastek Tim Tam jako rurek do picia, zapijanie whisky zalewą z ogórków konserwowych, gra w Skittykitts!, używanie słów nielicujących z moim wiekiem, udawanie, że wiem, o czym ktoś mówi, podczas gdy nie mam o tym pojęcia, kończenie zdań przyimkami, a także zabawa, którą wymyśliliśmy z żoną, polegająca na tym, że puszczamy nasze ulubione utwory muzyczne w przypadkowej kolejności i na zmianę wymyślamy sceny filmowe, które można by za ich pomocą zilustrować. Dość trudno to wytłumaczyć; powinieneś zobaczyć, jak zabawiamy się w ten sposób w samochodzie.

„Zawsze miałam tylko jedno motto w życiu: »Pieprzyć was, bylebyście tylko zapłacili« […] Takie rzeczy jak »pokazywanie się«, »docieranie do nowej widowni« albo zdobywanie »wspaniałych doświadczeń« są dobre i potrzebne, ale nie opłacisz tym rachunków ani nie wykarmisz rodziny. Znaj swoją wartość".

VERONICA BELMONT

TW/IG/FB: @veronica

veronicabelmont.com

VERONICA BELMONT jest ogarniętą obsesją na punkcie botów menedżerką produktu z San Francisco. Pracuje w firmie Growbot, dbając o to, by pracownicy spotykali się z zasłużonym uznaniem w swoich zespołach. Ponadto pomaga administrować serwisami Botwiki.org i Botmakers.org – wielką społecznością twórców i entuzjastów botów. Jako pisarka, producentka i mówczyni stawia sobie za cel przekazywanie różnym grupom ludzi wiedzy o tym, jak technologia może ułatwić im życie. Trwająca od lat fascynacja innowacjami umożliwia jej doradzanie licznym start-upom w sprawach dotyczących produktów, komunikacji i marketingu. Do jej klientów należą Goodreads (serwis przejęty przez Amazona), about.me (przejęty

przez AOL), DailyDrip, SoundTracking (przejęty przez Rhapsody), Milk (przejęty przez Google), WeGame (przejęty przez Tagged), Forge, Chic CEO i inne. Jest również autorką podcastów i prowadzącą programy *IRL* (dla Mozilli) oraz *Sword Laser*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Szczęśliwszy o 10% Dana Harrisa skłonił mnie do całkowitej zmiany podejścia do uważności i medytacji. Zawsze było to dla mnie coś, czym zajmują się tylko inni ludzie, ale opisane przez Dana cierpienie związane z napadami lęku i paniki (zwłaszcza przed kamerą, przed którą i ja pracowałam) wywarły na mnie duży wpływ. Poza tym Dan pisze z pozycji sceptyka, więc nie musiałam się obawiać, że próbuje mi coś wcisnąć za wszelką cenę. To po prostu świetny sposób na zapanowanie nad własnymi myślami i nastrojem.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Przerzuciłam się na szampon i odżywkę ze zwykłej drogerii. Przekonałam się, że na przykład Pantene za 4 dolary działa lepiej niż szampon z Sephory za 25 dolarów. Sam fakt, że coś jest droższe, nie oznacza jeszcze, że jest lepsze.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Robię zdjęcia psów i wrzucam je na stronę grupy Dogspotting na Facebooku. Obowiązują tam liczne zasady, których trzeba przestrzegać: pies musi być dla ciebie zupełnie obcy, należy usuwać z kadru ludzi, wystrzegać się chodzenia na łatwiznę (robienia zdjęć tam, gdzie spotkanie czworonoga nie jest niczym nadzwyczajnym, na przykład na psich placach zabaw) itd. Ma to na mnie dziwnie oczyszczający wpływ – do tego stopnia, że nawet założyłam mini-podcast na Anchor.fm pod tytułem *Dogs I've Seen Today*. Zdaje się, że odnalazłam własne źródło szczęścia.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

W końcu zrozumiałam, że czas wypoczynku jest tak samo wartościowy jak czas aktywności i staram się go odpowiednio wykorzystywać. Wcześniej kiedy widziałam w kalendarzu dłuższy przedział niezagospodarowanego czasu, miałam trudności z odrzucaniem nowych projektów, propozycji wygłaszania przemówień, a nawet zaproszeń na kawę. Teraz na ten widok myślę: „Cóż, to jest właśnie czas, w którym zamierzam nałogowo oglądać seriale na Netfliksie, więc przykro mi, ale muszę odmówić".

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Moją ulubioną porażką było prowadzenie specjalnego programu z okazji premiery 6. sezonu *Gry o tron* w HBO. Wszystko poszło świetnie albo tak mi się wydawało, ale popełniłam błąd, wchodząc później do internetu i czytając komentarze widzów. To był zły pomysł. Spędziłam cały wieczór,

który miał być taki niezwykły, siedząc w pokoju hotelowym i wypłakując się mężowi przez telefon.

Wraz z tym przykrym doświadczeniem przyszła jednak pewność: już od kilku miesięcy zastanawiałam się czasem nad zmianą pracy, ale przerażało mnie to, że miałabym robić coś zupełnie innego niż dotychczas. Siedząc w tym pokoju hotelowym, pomyślałam: „Dlaczego tracę czas robiąc coś, co wciąż mnie unieszczęśliwia? Dlaczego by nie zaryzykować?".

Tak zrobiłam. Przestałam przyjmować zlecenia na konferansjerkę, pozamykałam kontrakty na produkcję materiałów filmowych i poświęciłam cały swój czas na naukę zarządzania produktem i poszukiwanie dziedziny, w której najlepiej bym się odnalazła. Tamta noc w hotelu była okropna, ale też dała mi impuls do zrobienia czegoś zupełnie nowego i wspaniałego.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Zawsze miałam tylko jedno motto w życiu: „Pieprzyć was, bylebyście tylko zapłacili". Będąc freelancerką przez prawie 10 lat, poznałam wszystkie sztuczki stosowane przez ludzi próbujących mnie namówić na pracę za darmo. Takie rzeczy jak »pokazywanie się«, »docieranie do nowej widowni« albo zdobywanie »wspaniałych doświadczeń« są dobre i potrzebne, ale nie opłacisz tym rachunków ani nie wykarmisz rodziny. Znaj swoją wartość.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Wydaje mi się, że ludzie zakładają, że trzeba jednakowo traktować wszystkie opinie na temat własnego produktu (bez względu na to, czy jest to podcast, aplikacja, czy coś innego). Nie

wszystkie opinie są jednak równorzędne i nie wszystkie pomysły użytkowników są dobre! Nadmierne wsłuchiwanie się w opinie może zmienić wizję twojego produktu i w którymś momencie przestanie on w ogóle sprawiać wrażenie twojego.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Nie czekaj z robieniem tego, co chcesz robić, aż dostaniesz pracę. W większości przypadków wykazanie się inicjatywą poprzez realizację własnych projektów związanych z przyszłą karierą jest świetnym punktem zaczepienia. Jeśli chcesz być pisarzem albo dziennikarzem, zacznij prowadzić regularnie aktualizowany blog. Jeśli chcesz być programistą, stwórz jakiś projekt na GitHub i go rozwijaj. Dobre jest wszystko, co możesz opisać na LinkedIn z adnotacją „To mnie pasjonuje!".

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Zawsze pomaga mi zrobienie dobrej listy. Bardzo mnie satysfakcjonuje zapisywanie zadań na papierze i zdecydowane wykreślanie ich z listy po wykonaniu. Dzięki temu łatwiej mi się skupić na tym, co mogę zrobić w krótkim okresie, a samo zrobienie listy też jest jednym z wykonanych zadań.

Kiedy czuję się przytłoczona, najlepiej działa spacer z psem w parku. Szybki marsz, świeże powietrze i widok zadowolonych psów resetują mój umysł i bardzo dobrze na mnie działają. Dobrze jest też wiedzieć, że pies zawsze będzie cię kochał, bez względu na to, jak bardzo jesteś zestresowany!

„Moją ulubioną porażką jest każda sytuacja, w której najadłem się wstydu na scenie jako komik. Bo zawsze następnego dnia budziłem się rano i okazywało się, że świat się nie skończył”.

PATTON OSWALT

TW/FB: @pattonoswalt

pattonoswalt.com

PATTON OSWALT jest komikiem, aktorem, aktorem dubbingowym i pisarzem. Przez co najmniej dwa lata na okrągło słuchałem w samochodzie jego specjalnego zbioru skeczy *My Weakness Is Strong*. Szczególnie polecam ścieżki 8 i 9, noszące tytuły „Rats” i „Orgy”. Patton jest także znany z ról filmowych, w tym Spence’a Olchina w serialu *Diabli nadali*, Remy’ego w filmie *Ratatuj* (podkładał głos) oraz kilku identycznych braci (Koenigów) w *Agentach T.A.R.C.Z.Y.* Dostał nagrodę Primetime Emmy Award for Outstanding Writing for a Variety Special oraz nagrodę Grammy dla najlepszego albumu komediowego za nagrany dla Netfliksa program *Patton Oswalt: Talking for Clapping*. Patton jest też autorem bestsellera z listy „New York Timesa” zatytułowanego *Silver Screen Fiend: Learning About Life from an Addiction to Film* oraz książki *Zombie Spaceship Wasteland: A Book by Patton Oswalt*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego?

Myślę, że najczęściej daję w prezencie książkę Garreta Keizera *The Enigma of Anger*. To niezwykłe rozważania (wszystko, co pisze ten autor, ma taki charakter) na temat zagrożeń i korzyści wynikających z wściekania się. Pomogła mi przetrwać parę momentów, w których mogłem z łatwością spalić się ze złości. Podejrzewam też, że mogła stanowić siatkę bezpieczeństwa dla kilkorga moich… hmm… bardziej impulsywnych znajomych.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Torby na zakupy wielokrotnego użytku ChicoBags. Można wozić parę sztuk w bagażniku. Są niezwykle wytrzymałe, tanie i można w nich nosić wszystko. Mają niezły udźwig i są dobrze wyważone. Wystarczy napełnić taką torbę puszkami fasolki i już mamy piękną, średniowieczną maczugę.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Moją ulubioną porażką jest każda sytuacja, w której najadłem się wstydu na scenie jako komik. Bo zawsze następnego dnia budziłem się rano i okazywało się, że świat się nie skończył. Mogłem spokojnie nawalać od czasu do czasu i stopniowo się doskonalić. Każdemu, kto próbuje swoich sił w działalności artystycznej, życzę przynajmniej jednej katastrofalnej porażki. Z niej czerpiemy nasze supermoce.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Nie ma Ich”.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Rok życia w ubóstwie, w czasie którego przejadłem wszystkie swoje oszczędności (niezbyt wielkie), mieszkając w San Francisco od lata 1992 roku do lata roku następnego. Występowałem na scenie co najmniej raz dziennie i w ciągu tych 12 miesięcy rozwinąłem się jako komik tak, jakbym miał za sobą 10 lat kariery estradowej. Doskonaląc się, zerwałem wszystkie możliwe siatki bezpieczeństwa. Jeżeli cię na to stać – a wiem, że wielu ludzi nie potrafi się na to zdobyć – i potrafisz wymyślić, jak żyć bez pieniędzy, to się zawsze opłaca.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Rozmyślanie podczas układania naczyń w zmywarce. Uwielbiam ładować zmywarkę i rozgryzać przy tym trudne problemy. Sama czynność przypomina mi grę Tetris z użyciem talerzy i sztućców.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Medytowanie dwa razy dziennie. Daję mózgowi szansę na odblokowanie się i odświeżenie. Dużo to dla mnie znaczy.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Pogódź się z tym, że przez jakiś czas będzie słabo. Możliwe, że twoja pierwsza robota będzie do bani, a warunki życia jej dorównają. Ciesz się tymi gównianymi latami, bo dzięki nim szybciej staniesz na własnych nogach. Olewaj wszystkich, którzy ci będą mówić, że bezpieczeństwo jest ważniejsze od doświadczenia.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Jeśli chodzi o komików, to wiele osób wmawia im, że muszą się kierować bardziej społecznym wyczuciem niż kompasem moralnym albo intuicją twórczą. Próby odgadywania, co podoba się masom, a co nie, zawsze prowadzą do stagnacji.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zdecydowanie nauczyłem się odmawiać szybko, zamiast dumać i rozmyślać nad każdą taką decyzją. Jeżeli coś mnie nie chwyta za serce, raczej nie warto się za tym uganiać. Kiedy byłem młodszy, myślałem inaczej, ale w miarę jak się starzeję, coraz lepiej wiem, co jest dla mnie dobre, a do czego nie mogę wnieść wartościowego wkładu. To nawet nie znaczy, że jakaś propozycja, którą odrzucam, obiektywnie nie jest warta rozważenia. Nie jest tego warta z mojego punktu widzenia, a to różnica.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Medytuję. Siadam na 20 minut i medytuję. To najlepsza rzecz, jakiej się w życiu nauczyłem.

„Prawdopodobnie nadchodzą czasy, w których spożycie cukru będzie przyczyną większej liczby zgonów wśród Amerykanów niż palenie papierosów”.

LEWIS CANTLEY

cantleylab.weill.cornell.edu

LEWIS CANTLEY przyczynił się do znacznych postępów w badaniach nad rakiem, dokonując odkrycia ścieżki sygnałowej 3-kinazy fosfatydyloinozytolu. Jego pionierskie dokonania zaowocowały wynalezieniem rewolucyjnych metod leczenia nowotworów, cukrzycy i chorób autoimmunologiczych. Jest autorem ponad 400 oryginalnych artykułów, ponad 50 rozdziałów w książkach i licznych recenzji. Badania podoktoranckie prowadził na Uniwersytecie Harvarda, gdzie pełnił funkcję adiunkta w katedrze biochemii i biologii molekularnej. Później objął katedrę fizjologii na Uniwersytecie Tufts, a następnie wrócił na Harvard jako cytolog. Na tej ostatniej uczelni został szefem nowo utworzonego Wydziału Szlaków Sygnałowych, a następnie w 2002 roku współtworzył Wydział Biologii Systemowej.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Czytam bardzo dużo, ale najbardziej lubię i najchętniej daję lub polecam krewnym i przyjaciołom książki trzech współczesnych autorów: Richarda Rhodesa, Neala Stephensona i Philipa Kerra.

Jak powstała bomba atomowa Richarda Rhodesa to prawdziwy majstersztyk objaśniający sekwencję odkryć prowadzącą do zbudowania bomby atomowej w kontekście historycznym. Podczas studiów na Uniwersytecie Cornella wybrałem jako przedmiot dodatkowy fizykę teoretyczną i chodziłem na wykłady Hansa Bethego i innych luminarzy, więc poznałem kilku fizyków wymienionych w tej książce. Mimo to więcej się dowiedziałem o fizyce właśnie z niej niż z tych wykładów.

Neal Stephenson (strona 500) jest niesamowitym pisarzem, potrafiącym tworzyć fikcyjne postaci obdarzone dziwactwami i maniami prawdziwych naukowców i matematyków pracujących twórczo w swoich dziedzinach. Gdybym miał prowadzić zajęcia z historii nauki, *Cykl barokowy* byłby lekturą obowiązkową. Doskonale uchwycono w nim charakter Newtona i jemu współczesnych i choć nauka przybiera tu czasem szaty sztuki magicznej (to celowy zabieg autora), odpowiednia dawka seksu i przemocy sprawia, że nie sposób oderwać się od lektury.

Przeczytałem też wszystkie książki Philipa Kerra, których bohaterem jest fikcyjny berliński policjant Bernie Gunther, próbujący przetrwać po przejęciu władzy w Niemczech przez nazistów. Te powieści stanowią ostrzeżenie przed tym, co może nas czekać we współczesnej Ameryce.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Ważną porażką było dla mnie odrzucenie mojej prośby o etat profesorski w 1985 roku. Będąc asystentem i profesorem nadzwyczajnym na Wydziale Biochemii i Biologii Molekularnej, prowadziłem badania nad białkami i lipidami tworzącymi barierę oddzielającą wnętrze komórek od otoczenia oraz ich rolą w regulowaniu funkcjonowania komórki. To nie było zbyt atrakcyjne, ponieważ wszyscy próbowali załapać się na rewolucję w dziedzinie genetyki i biologii molekularnej. Moje przejście do Tufts Medical School, a później do Harvard Medical School umożliwiło mi nawiązanie współpracy z naukowcami z tych instytucji, zwłaszcza z Tomem Robertsem i Brianem Schaffhausenem, którzy doceniali znaczenie zrozumienia szlaków biochemicznych biorących udział w powstawaniu nowotworów. W ostatecznym rozrachunku to praca wykonana w tych instytucjach doprowadziła do odkrycia 3-kinazy fosfatydyloinozytolu, głównego mediatora wzrostu komórek, odgrywającego ważną rolę zarówno w cukrzycy, jak i w chorobach nowotworowych.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Najlepszą inwestycją było osiem lat spędzonych na studiach licencjackich i magisterskich w dziedzinie chemii i chemii biofizycznej. Choć moje obecne badania skupiają się na opracowywaniu metod leczenia nowotworów, korzenie mojej wiedzy na temat różnych sposobów rozwoju raka oraz opracowywania leków na tę chorobę tkwią w opanowanych wtedy zasadach chemii i biochemii. Wiedza ta umożliwiła mi nie tylko dokonywanie przełomów w moim własnym laboratorium, ale też założenie takich firm jak Agios i Petra, rozwijających leki zgodne z nowymi wytycznymi odnośnie do leczenia raka.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Relaksuję się, grając w pasjansa na iPadzie. Obmyślanie strategii pokonania losu wymaga koncentracji i eliminuje wszystkie inne myśli.

Jeszcze dziwaczniejszą rzeczą, którą robię [w pracy], jest usiłowanie odczytania funkcji białka z linearnej sekwencji aminokwasów. Białko jest łańcuchem aminokwasów zawierającym mniej więcej tyle samo informacji co akapit książki składający się z około 500 liter. Nie ma powodu, dla którego nie mielibyśmy nauczyć się odczytywania tych informacji tak, jak odczytujemy teksty po angielsku, francusku albo chińsku. Trudność polega na ustaleniu zasad. Moje laboratorium zajmuje się dzieleniem białek na krótkie odcinki zawierające po 5–10 aminokwasów, które nazywamy „motywami". Ukształtowały się one na drodze ewolucji i są spotykane w różnych rodzajach białek. Motywy te często stanowią sposób porozumiewania się pomiędzy białkami. Gdybyśmy zatem poznali funkcje poszczególnych motywów, wiedzielibyśmy, jak białka w naszym organizmie się ze sobą komunikują. Kiedy ktoś mi mówi o jakimś białku, którego rola w rozwoju danej choroby go zaintrygowała, od razu patrzę na jego sekwencję i szukam motywów, które mogłyby wyjaśnić związek białka z chorobą. To podejście doprowadziło do wielu cennych odkryć w moim laboratorium.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przeprowadzka z Cambridge do Nowego Jorku pozwoliła mi zrezygnować z samochodu. Spacer do pracy zajmuje mi 10 minut bez względu na pogodę i ruch uliczny. Nie muszę odśnieżać auta, zeskrobywać lodu z szyb ani szukać miejsca do parkowania. Coś wspaniałego. Szacuję, że oszczędzam w ten sposób godzinę dziennie, a chodzenie na piechotę jest zdrowe.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Radziłbym wybrać zawód naprawdę łatwy dla ciebie, a jednocześnie umożliwiający wykorzystanie własnej kreatywności. Jeżeli coś jest dla ciebie łatwe, a trudne dla twoich rówieśników, nie musisz pracować bardzo ciężko, żeby odnieść sukces, i masz dość wolnego czasu, żeby cieszyć się życiem. Możesz też bardziej się przyłożyć i w razie potrzeby odskoczyć od konkurencji raz na jakiś czas. Z drugiej strony jeśli musisz pracować bardzo długo i intensywnie tylko po to, żeby utrzymać się w stawce, szybko doznasz wypalenia i przestaniesz cieszyć się życiem.

Nie należy wybierać jakiegoś zawodu tylko dlatego, że w momencie rozpoczynania przez ciebie studiów uchodzi za taki, który zapewni w przyszłości zatrudnienie i dobre zarobki. Technologie i infrastruktury zmieniają się w niesamowitym tempie. Nikt nie może przewidzieć, jaki zawód będzie dobry za cztery lata. Jeżeli nie jesteś pewien, jaki masz talent, zdobądź jak najogólniejsze wykształcenie, które nie ograniczy twoich możliwości. Najcenniejszą umiejętnością jest skuteczna komunikacja w mowie i w piśmie. Największe znaczenie dla mojej kariery miały dwa przedmioty, które studiowałem w college'u: literatura i kompozycja tekstów oraz logika (a także matematyka na poziomie zaawansowanym). Dzięki nim nauczyłem się wyciągać prawidłowe wnioski ze zbioru faktów i informować o tych wnioskach zróżnicowane grono odbiorców.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Napisałbym: „Cukier jest trucizną". Cukier i inne słodziki naturalne i sztuczne należą do najbardziej uzależniających

substancji w naszym otoczeniu. Kiedy spożywamy go w ilości przekraczającej możliwość bieżącego wykorzystania go przez nasz organizm w mózgu lub mięśniach, jest przerabiany na tkankę tłuszczową, która staje się powodem insulinooporności, otyłości i zwiększonego ryzyka wystąpienia wielu innych chorób, w tym raka. Podczas gdy spożywanie tłuszczów i białek wywołuje uczucie sytości, zjadanie cukru skutkuje tym, że po mniej więcej godzinie zaczynamy odczuwać zwiększony apetyt na kolejną jego porcję. To uzależnienie ma podłoże ewolucyjne, ponieważ w nie tak znowu odległej przeszłości gromadzenie tkanki tłuszczowej pod koniec sezonu wegetacji roślin, kiedy owoce są dojrzałe i słodkie, miało decydujące znaczenie dla naszego przetrwania do następnego sezonu wegetacji. Dziś jednak cukier jest dostępny przez cały rok i należy do najtańszych produktów spożywczych. Dlatego bez przerwy gromadzimy tkankę tłuszczową. Prawdopodobnie nadchodzą czasy, w których spożycie cukru będzie przyczyną większej liczby zgonów wśród Amerykanów niż palenie papierosów. W ciągu ostatnich dziesięciu lat bardzo dużo o tym pisałem i wygłaszałem liczne wykłady, ponieważ znacznie wzrosła nasza wiedza na temat biochemicznego mechanizmu toksyczności cukru, a zwłaszcza jego związku z rozwojem nowotworów.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Najgorsza rekomendacja dotyczy trzymania własnych pomysłów i danych w tajemnicy, dopóki twój artykuł zawierający ich omówienie nie zostanie dopuszczony do druku w czasopiśmie naukowym. Zawsze gdy mam jakiś szalony pomysł albo osiągam nieoczekiwany wynik badań, rozmawiam o tym z moimi kolegami, żeby się dowiedzieć, czy spotkali się z czymś podobnym i czy nie uważają, że mój pomysł jest niedorzeczny. Na tym polega cała przyjemność uprawiania

nauki. Liczni naukowcy posiadający różny dorobek i wiedzę mogą ze sobą współpracować i dochodzić do prawidłowych wniosków znacznie szybciej niż osoba pracująca w pojedynkę.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Układam pasjansa, co oczyszcza mój umysł i umożliwia mi zaśnięcie. Po sześciu godzinach snu budzę się sam i wszystko wydaje mi się proste i możliwe.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 8 stycznia – 29 stycznia 2016 r.)

„Mówi się, że wszyscy poszukujemy sensu życia. Nie wydaje mi się, żebyśmy właśnie tego szukali. Myślę, że chcemy raczej doświadczać życia".

JOSEPH CAMPBELL

amerykański badacz mitów i pisarz, autor książki *Bohater o tysiącu twarzy*

„Jeżeli musisz wziąć udział w grze, najpierw ustal trzy rzeczy: zasady, stawkę i moment wycofania się".

PRZYSŁOWIE CHIŃSKIE

„Człowiek zajęty niczym nie zajmuje się mniej niż samym życiem; jest to najtrudniejsza rzecz do pojęcia".

SENEKA

rzymski filozof stoicki, autor dramatów

„Tworzenie jest lepszym środkiem wyrażania siebie niż posiadanie, bowiem to właśnie przez tworzenie, a nie posiadanie, odkrywamy życie".

VIDA DUTTON SCUDDER

amerykański edukator, pisarz i działacz społeczny

„Trudne wybory, łatwe życie. Łatwe wybory, trudne życie”.

JERZY GREGOREK

FB: tim.blog/happybody (przekierowanie)

thehappybody.com

JERZY GREGOREK wraz z żoną Anielą (strona 149) wyemigrowali z Polski do Stanów Zjednoczonych w 1986 roku jako uchodźcy polityczni. Jerzy zdobył cztery tytuły mistrza świata w podnoszeniu ciężarów i ustanowił jeden rekord świata. W 2000 roku Jerzy i Aniela założyli drużynę ciężarowców na UCLA. Jerzy jako współtwórca programu Happy Body trenuje ludzi od ponad 30 lat. W 1998 roku ukończył studia dla pisarzy w Vermont College of Fine Arts. Jego wiersze i tłumaczenia ukazywały się w wielu publikacjach, w tym w „The American Poetry Review”. Jego wiersz *Family Tree* zdobył w 1998 roku przyznawaną przez magazyn „Amelia” nagrodę im. Charlesa Williama Duke’a za najlepszy długi wiersz.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Po przeczytaniu tego pytania podniosłem głowę i objąłem wzrokiem setki książek zgromadzonych w mojej pracowni,

następnie przeszedłem do salonu i popatrzyłem na kolejne książki, potem spojrzałem na sterty książek zalegające w sypialni, kuchni, sali gimnastycznej i moim pokoju do medytacji. Odniosłem silne wrażenie, że każda z nich w jakiś sposób przyczyniła się do tego, że jestem tym, kim jestem.

Przez całe życie wracałem bardzo często do pewnej książki, która dziś jest pełna podkreśleń i moich adnotacji. To *Lekarz i dusza* Viktora E. Frankla – psychiatry, który przeżył sześć lat w obozie koncentracyjnym. Jego praca dotyczy poszukiwania przez nas znaczenia w życiu jako zadania o bardzo osobistym charakterze. Ta książka pomogła mi w dokonywaniu trudnych wyborów i wyobrażaniu sobie lepszej przyszłości.

Dzięki *Tao mocy* chińskiego mędrca Laozi[7] [w przekładzie na język angielski dokonanym przez R.L. Winga] dostrzegłem związek między umiarem a zdrowiem i bogactwem. Lektura tej księgi zapoczątkowała moją trwającą 30 lat podróż mającą na celu odnalezienie odpowiedniej proporcji pożywienia, aktywności fizycznej i odpoczynku oraz złotego środka między posiadaniem zbyt dużej i zbyt małej ilości dóbr, aby żyć w poczuciu szczęścia i młodości ducha.

Z kolei z *Listów moralnych do Lucyliusza* Seneki nauczyłem się samokontroli: ciągłego doskonalenia się i gotowości na ewentualny kataklizm. Nauczyłem się też, że kiedy już dochodzi do katastrofy, zwykle stanowi ona jakąś formę żądania czegoś ode mnie. Sygnał, że muszę nad sobą popracować. Cały ten scenariusz staje się coraz bardziej przejrzysty, w miarę jak się starzejemy. Po przekroczeniu wieku 35 lat nasza ogólna kondycja zaczyna się pogarszać bez względu na to, co robimy. Deterioracja jest wpisana w proces starzenia się i w jej wyniku wpadamy w depresję. Kiedy jednak żyjemy jak stoicy, nie dotyka nas to aż tak bardzo. Stoik jest zawsze gotowy na każdą katastrofę; przyjmuje ją ze spokojem i widzi w niej szansę. Moja żona często mnie pyta: „Dlaczego jesteś szczęśliwy, kiedy dzieje się coś złego?”. To nie tak, że jestem szczęśliwy; po prostu nie jestem nieszczęśliwy. Skupiam się na eliminacji tego, co złe. Pewnego dnia mój przyjaciel zrobił coś nieetycznego, więc

przestałem się z nim przyjaźnić. Aniela była ciekawa, dlaczego nie jestem przygnębiony. Powiedziałem, że się cieszę, że nie mam już nic wspólnego z tym człowiekiem. Czy możesz sobie wyobrazić, o ile trudniej by mi było, gdyby doszło do tego pięć lat później, kiedy miałbym jeszcze bliższe więzi z tym przyjacielem?

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Gdy miałem 19 lat i dopiero co zostałem strażakiem, wezwano mój zastęp do pożaru mieszkania. Kiedy gnaliśmy naszym wozem przez miasto z włączonymi kogutami i wyjącą syreną, miałem wszechogarniające uczucie dobroci. Pierwszy raz w życiu czułem, że ktoś naprawdę mnie potrzebuje i bardzo mi się to podobało. Od tego czasu wciąż się uczę i ciągle się staram być coraz lepszym człowiekiem, żebym mógł pomagać ludziom w potrzebie i czuć tę dobroć w sobie.

Pięć lat temu postanowiłem rozprawić się ze swoimi impulsywnymi reakcjami na problemy, ale na początku żadna ze stosowanych przeze mnie sztuczek się nie sprawdzała. Umieszczałem filozoficzne, inspirujące cytaty na tapecie iPhone'a albo zapisywałem je w dzienniku, ale zawsze po jakimś czasie przestawały na mnie działać. Pewnego dnia powiedziałem jednej z moich klientek, która obwiniała o wszystko męża, żeby brała całą odpowiedzialność za swoją stronę interakcji między nimi. „W ten sposób uwolnisz się od chęci kontrolowania go i będziesz umiała znajdować konstruktywne rozwiązania w waszym związku", tłumaczyłem. Kiedy wyszła, dotarło do mnie, że ta rada odnosi się także do mnie. Zrozumiałem, że przyjmowanie pełnej odpowiedzialności osobistej za moje postępowanie mogłoby mi pomóc w zaprzestaniu obwiniania innych i narzekania oraz

w osiągnięciu stanu przepływu. Zyskałbym także jasność myśli pozwalającą dobierać podczas rozmowy odpowiednie słowa ułatwiające drugiemu człowiekowi dokonywanie trudnych wyborów.

8 marca 2017 roku kupiłem na Amazonie bransoletkę za 19,95 dolara. Są na niej wygrawerowane pierwsze słowa wyrazów tworzących pewne zdanie: IARFCDP. Tylko ja wiem, co one znaczą, i właśnie teraz zamierzam ci to zdradzić. Litery te stanowią klucz do mojego osobistego motta, zwiększającego moją świadomość i pomagającego mi przenikać wzrokiem skłębione chmury moich emocjonalnych burz. Zdanie to brzmi: I Am Responsible For Calming Down People [Moim obowiązkiem jest uspokajanie ludzi]. Czasem pomaga mi w uczeniu innych tego, czego sam powinienem się nauczyć.

Nigdy nie zdejmuję tej bransoletki. Wiele razy dziennie przypomina mi ona o tym, co oznaczają te litery, i pozwala odczuwać płynącą z nich dobroć. Czasem, kiedy reaguję emocjonalnie na jakąś irytującą sytuację, spoglądam na nią i powstrzymuję się, zanim dojdę do punktu, w którym mógłbym pożałować swojej impulsywności. Wtedy doświadczam uczucia przepływu.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W wieku 15 lat popadłem w głęboki alkoholizm. Po sześciu miesiącach picia na umór z kompanami zostałem wydalony ze szkoły. W ciągu następnych trzech lat wielokrotnie urywał mi się film i nie byłem w stanie sobie przypomnieć, co robiłem przez 2–3 minione dni. Któregoś dnia mój kolega Mirek powiedział mi, że ojciec wyrzucił mu z mieszkania cały sprzęt do podnoszenia ciężarów. Zaproponowałem zdawkowo, żeby przechowywał go u mnie, choć nie spodziewałem się, że

skorzysta z mojej oferty. Następnego dnia zjawił się jednak u mnie z całym tym żelastwem i przekonał mnie, żebym przez chwilę z nim poćwiczył, zanim pójdziemy na piwo. Był uprzejmy i wytrwały, a ponadto zauważyłem, że ma poczucie zadowolenia, którego mu zazdrościłem. Po sześciu miesiącach spędzałem już większość czasu z Mirkiem i jego kolegami ciężarowcami, zamiast z moimi starymi kumplami, ulicznymi pijaczkami. Rok później byłem całkowicie trzeźwy i czułem się jak nowo narodzony.

Ta dotkliwa porażka pomogła mi na wiele sposobów. Nauczyłem się, że dzięki wytrwałemu wysiłkowi można całkowicie odmienić swoje życie w ciągu jednego roku. Na własnej skórze się przekonałem, jak ważna jest rola mentora w procesie głębokiej zmiany i dlatego właśnie mentoring jest tak istotnym elementem naszej obecnej pracy. Zyskałem także wgląd w sposób rozumowania alkoholika, czy też – mówiąc ogólnie – każdej ofiary uzależnienia. Dziś potrafię spożywać umiarkowane ilości alkoholu bez przekraczania granicy niebezpiecznego nałogu. Gdybym tego wszystkiego nie przeżył, chyba nie potrafiłbym znaleźć we właściwym momencie odpowiednich słów dla alkoholików, którzy oczekują ode mnie zrozumienia.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Trudne wybory, łatwe życie. Łatwe wybory, trudne życie".

Jeszcze nigdy nie stworzono niczego ważnego ani trwałego w krótkim czasie. Kiedy zaczniesz zgłębiać historię dowolnego wielkiego sukcesu, zrozumiesz, ile lat musiało upłynąć i ilu trudnych wyborów trzeba było dokonać, żeby do niego dojść. Sięganie po więcej jest nie tylko wyrazem ambicji, ale także wynikiem pasji i miłości. Nie da się niczego osiągnąć, podążając drogą łatwych wyborów. Wierzę, że człowiek może znieść każdą trudność, o ile jest to sensowne i konstruktywne. Trudne

wybory oznaczają nieustanny wysiłek, ponieważ mózg musi być zaangażowany w ciągłe poszukiwanie rozwiązań pasujących do danej sytuacji i nie może się ograniczać do przywoływania z pamięci starych formuł. Dzięki trudnym wyborom stajemy się mądrzejsi, bystrzejsi, silniejsi i bogatsi, podczas gdy łatwe wybory cofają nas w rozwoju i sprawiają, że skupiamy się na przyjemności i rozrywce. W każdej trudnej chwili zadawaj sobie pytanie: „Jaki jest trudny wybór, a jaki jest łatwy?", a od razu będziesz wiedział, jak postąpić.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Po wyjściu z alkoholizmu zdałem sobie sprawę, że zaniedbałem swoją edukację i byłem zdeterminowany, by nadrobić stracony czas. Zacząłem się uczyć po 16 godzin dziennie przez siedem dni w tygodniu, mając nadzieję na karierę medyczną. Koszty nauki na uniwersytecie były jednak nie do udźwignięcia dla mojej rodziny, więc poszedłem do szkoły pożarniczej. Wcześniej zacząłem się też uczyć angielskiego. Choć nie był to wówczas popularny język w Polsce, postanowiłem opanować go biegle. Nie mogłem wiedzieć, że kilka lat później będę musiał uciekać z kraju, aby ocalić życie, i zostanę uchodźcą politycznym w Stanach Zjednoczonych.

Od tamtego okresu, w którym odkryłem potęgę edukacji i postanowiłem się uczyć, poszerzanie wiedzy było dla mnie ścieżką do osobistej siły i szczęścia. Kiedy zostaliśmy z Anielą uchodźcami, jeszcze w Europie, książki były dla nas tak samo ważne jak ubranie. Nie mogliśmy bez nich żyć. Nigdy nie żałowaliśmy żadnej inwestycji w naszą edukację. Kiedy nie byliśmy usatysfakcjonowani pracą wynajętego przez nas autora, który przygotował pierwszą wersję książki *The Happy Body*, postanowiliśmy pójść na studia pisarskie, żeby się nauczyć lepiej snuć historie i przekazywać idee. Nasza praca jest syntezą tysięcy książek, które przeczytaliśmy w ciągu wielu

lat. Nigdy nie przestaniemy się uczyć. Uważamy, że to książki czynią nas ludźmi.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Jesteśmy z Anielą małżeństwem od 38 lat i wciąż mamy o czym rozmawiać. Pielęgnujemy także pewną tradycję. W południe przerywamy pracę i przygotowujemy się do randki. Każde z nas bierze prysznic i przebiera się w ulubione ciuchy, po czym udajemy się do naszej ulubionej knajpki. Kiedy tam wchodzimy, obsługa wita nas z uśmiechem, a my idziemy do naszego ulubionego stolika, prowadzeni przez rozgadanego właściciela. Podaje nam menu, a kiedy Aniela je przegląda, przynosi butelkę gazowanej wody mineralnej. Moja żona wybiera za każdym razem inną potrawę, ale ja zawsze zamawiam to samo: frytki, podwójną wódkę i półmisek warzyw. Uwielbiam te nasze randki. Nie ma nic lepszego niż siedzenie w knajpce z żoną po 42 latach bycia razem i odczuwanie radości z tego powodu.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kiedyś pojechałem do Polski i dowiedziałem się, że pięciu braci mojej matki zmarło na raka prostaty w wieku 55 lat. Stojąc nad grobem jednego z nich, zdałem sobie sprawę, że też mam tyle lat. Po powrocie do Stanów natychmiast poszedłem do mojej lekarki, która mnie zbadała i stwierdziła, że moja prostata jest wielka i gruzłowata. Zleciła badanie markera PSA i kiedy zobaczyła, że jego poziom wynosi 9,5, skierowała mnie do urologa. Ten nie miał żadnych wątpliwości co do dalszych zaleceń: biopsja i ewentualnie usunięcie guza. „Zaraz, zaraz – powiedziałem – muszę się nad tym zastanowić”. Lekarz nalegał, żebym zdecydował się od razu, ale ja chciałem zebrać więcej informacji. Przez cały następny tydzień studiowałem literaturę

i postanowiłem przed podjęciem radykalnych działań zmienić na próbę dietę, przestawiając się na warzywa. Efekt? Po sześciu miesiącach poziom PSA spadł do 5, a po następnym półroczu do 1. Po kolejnych kilku miesiącach osiągnął poziom 0,1 i od tego czasu co roku wynik jest taki sam.

To stereotyp, że nikt nie lubi jeść warzyw. W ciągu ostatnich pięciu lat opracowałem wiele kreatywnych sposobów przyrządzania ich tak, aby dobrze smakowały. Dziś nie mam już trudności ze spożywaniem ich w dużych ilościach. Codziennie zjadam miskę zupy jarzynowej, piję soki warzywne i jem pasztet przyrządzony z pozostałości po wyciśnięciu soku z dodatkiem czosnku, soku z cytryny, jarmużu, szpinaku i awokado. Podaję to na kawałkach banana i innych owoców, tak że wygląda jak sushi. Moja ulubiona mikstura, wymyślona trzy lata temu, składa się z kapusty, cebuli, awokado i gruszki. Jest niesamowicie pyszna, niezwykle zdrowa i szybko się ją przygotowuje. To danie doprowadziło mnie też do zrozumienia pewnej rzeczy: nie ma lepszego sposobu przygotowywania żywności niż mój. Odczuwam dumę i przypływ energii, kiedy sobie uświadamiam, że w gruncie rzeczy jadam najlepiej na świecie. Nikt nie jada lepiej – można tylko jeść równie dobrze, jak ja. Któregoś dnia siedziałem sobie z przyjacielem, rozmawiając z nim o długowieczności i zdrowiu. Pierwszy raz w życiu nie odczuwałem strachu przed śmiercią – gdzieś się ulotnił. Zwróciłem się do przyjaciela i powiedziałem: „Czuję, że będę żył bardzo długo”, a potem opowiedziałem mu o moich odczuciach dotyczących tego strachu. Uśmiechnął się i powiedział: „Mam nadzieję, że to zaraźliwe”.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Kiedy zaczynałem naukę w szkole pożarniczej, wykładowca wygłosił mowę powitalną, w której zawarł takie słowa: „Do dzisiaj uczyliście się pilnie i powtarzaliście to, co świat do was

mówił. Naszym celem w ciągu następnych czterech lat będzie nauczenie was samodzielnego myślenia. Jeśli nam się to uda, stworzycie coś, czego świat wcześniej nie widział, ale jeżeli zawiedziemy, zawsze będziecie tylko kopiowali i powtarzali po innych. Potraktujcie to poważnie i studiujcie sumiennie, ale też otwórzcie umysły i ruszcie wyobraźnią. Któregoś dnia będziecie tworzyli nowy świat i mam nadzieję, że będzie lepszy niż ten, w którym żyjemy".

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Wytrzymałościowy trening kardio to podstawa". W latach 90. trenowałem olimpijską drużynę ciężarowców na siłowni Gold's Gym w Venice. Był tam trener, który bardzo chciał dołączyć do drużyny. Kiedy go zapytałem, dlaczego porywa się na taki wysiłek, powiedział mi, że imponują mu nasze możliwości i niezwykłe umiejętności zawodników. Chciał poznać nasze techniki i wykorzystywać je później w swojej pracy trenera. Zgodziłem się i dołączył do nas, realizował program i brał udział we wszystkich treningach. Któregoś dnia wziął mnie na stronę i powiedział: „Rozumiem wasze podejście i uważam, że jest bardzo wartościowe, ale ponieważ trenuję maratończyków i triatlonistów, uważam, że ważny jest trening kardio. Szkoliłem też nowojorskich strażaków, którzy muszą nieraz wbiec na czterdzieste piętro, więc zdecydowanie potrzebowali takich ćwiczeń". Odpowiedziałem, że zadam mu jedno pytanie. Gdyby po jego rozważeniu nadal uważał, że ćwiczenia aerobowe są takie ważne, włączyłbym je do programu treningu. Gdyby jednak zmienił zdanie, mieliśmy już nigdy nie wracać do tego tematu. Zgodził się, a ja zapytałem: „Jeżeli wezmę zwycięzcę maratonu i zwycięzcę olimpijskiego wyścigu sprinterskiego, każę im założyć rynsztunek strażacki, a następnie wyślę ich biegiem na czterdzieste piętro, który dotrze tam szybciej?". Przez ponad minutę wpatrywał się we

mnie bez słowa. W końcu powiedziałem: „Teraz już wiesz, że spowalniałeś nowojorskich strażaków, każąc im ćwiczyć wytrzymałość, a nie siłę”. Uśmiechnął się tylko i wznowiliśmy trening.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

W końcu nauczyłem się odmawiać siedzącemu we mnie fataliście. Kiedy on zdobywa przewagę, robimy się gorsi, a jakość naszego życia spada. To moi klienci uświadomili mi, że w głowie każdego z nas cały czas toczy się dialog między fatalistą a jego przeciwieństwem, czyli panem. Bez względu na to, co mówiłem i robiłem, żeby zainspirować moich podopiecznych do przezwyciężenia problemów krępujących ich życie, wciąż im się to nie udawało. Moi klienci patrzyli na siebie bezradnie, robiąc niewłaściwe rzeczy, a mimo to nie mieli siły, by przestać. Rozmyślałem nad tym długo, aż w końcu zrozumiałem, że we mnie też siedzi fatalista, a dialog między nim a panem rozwija się automatycznie i trwa bezustannie w mojej głowie. Jedyna różnica polega na tym, że mój fatalista jest już za słaby, by wygrać. Różnica decydująca o zwycięstwie nie musi być duża – wystarczy być w 49 procentach fatalistą i w 51 procentach panem. Poświęciwszy ponad rok na napisanie trzech książek o tym wewnętrznym dialogu, doszedłem do wniosku, że ten jeden procent przewagi często jest wynikiem drobnego oszustwa ze strony pana. Badając przez dłuższy czas dynamikę tych relacji, zdołałem wzmocnić pana i nauczyłem się zastawiać pułapki na fatalistę, zwiększając przewagę tego pierwszego do pięciu, a nawet dziesięciu procent. To oznacza, że fatalista triumfuje raz na tydzień, zamiast kilka razy dziennie.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

W drugiej połowie życia przeczytałem setki tomików poetyckich. Zawsze, gdy trafiałem na wiersz, który szczególnie mi się spodobał albo poruszał mnie do głębi, włączałem go do mojej prywatnej kolekcji o nazwie „200 wierszy antydepresyjnych". Kiedy czuję się przytłoczony albo mam wrażenie, że zrobiłem coś złego, idę do mojego pokoju medytacyjnego, otwieram zeszyt na przypadkowej stronie i odczytuję wiersz na głos. Zwykle wystarczą dwa utwory, by poprawić mi samopoczucie i odzyskać miłość w sercu. Oto 11 moich ulubionych wierszy do czytania w stanie przygnębienia (jedenastka to liczba siły):

1. *Ryba* Elizabeth Bishop,
2. *Leaving One* Ralpha Angela,
3. *Kot w pustym mieszkaniu* Wisławy Szymborskiej,
4. *Apples* Deborah Digges,
5. *Michiko Nogami (1946–1982)* Jacka Gilberta,
6. *Eating Alone* Li-Younga Lee,
7. *The Potter* Petera Levitta,
8. *Black Dog, Red Dog* Stephena Dobynsa,
9. *The Word* Marka Coxa,
10. *Śmierć* Maurycego Szymela,
11. *To* Czesława Miłosza.

„Przyjaźń rodzi się w chwili, w której jedna osoba mówi do drugiej: »Co? Ty też tak masz? Myślałem, że jestem jedyny«”.
– C.S. Lewis

ANIELA GREGOREK
FB: tim.blog/happybody (przekierowanie)
thehappybody.com

ANIELA GREGOREK przyjechała do Stanów Zjednoczonych w 1986 roku z mężem Jerzym Grzegorkiem (strona 140), uciekając przed politycznymi prześladowaniami członków Solidarności. Będąc zawodowym sportowcem, pięć razy wygrała mistrzostwa świata w podnoszeniu ciężarów i ustanowiła sześć rekordów świata. W 2000 roku założyła wraz z mężem drużynę ciężarowców na UCLA; oboje zostali jej głównymi trenerami. Aniela ukończyła studia pisarskie na Uniwersytecie Norwich. Pisze i tłumaczy poezję z polskiego na angielski i z angielskiego na polski. Jej wiersze i przekłady ukazywały się w najważniejszych czasopismach poetyckich. Jako współtwórczyni programu Happy Body trenuje ludzi od ponad 30 lat. Jest współautorką książki *The Happy Body: The Simple Science of Nutrition, Exercise, and Relaxation*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Regularnie wracam do książki Viktora Frankla *Człowiek w poszukiwaniu sensu*. Jest poznaczona moimi przemyśleniami, odczuciami i komentarzami. Często daję ją w prezencie innym ludziom, ponieważ zmieniła mój sposób myślenia o ludzkim cierpieniu i łasce życia.

Większość z nas podziwia i próbuje zrozumieć cud życia i ludzkiego doświadczenia. Staramy się z całych sił odnaleźć sens i cel naszego krótkiego istnienia. Viktor Frankl odnalazł swój. Jego spostrzeżenia na temat ludzkich reakcji i postępowania w dramatycznych sytuacjach budzą we mnie nieustanny podziw – to, jak ludzie dokonują wyborów między trudną drogą dobra i łaski a jej przeciwieństwem: samolubstwem i egoizmem. Po przeczytaniu tej książki byłam głęboko poruszona zmaganiami i cierpieniem ludzi w obozach koncentracyjnych i obozach pracy w czasie drugiej wojny światowej. Jeden z ocalonych powiedział: „najlepsi z nas nie powrócili". Lektura *Człowieka w poszukiwaniu sensu* zainspirowała mnie do zaprezentowania podczas wykładu w Vermont College twórczości utalentowanych żydowskich poetów z Polski z czasów wojen światowych. Było to utracone pokolenie artystów, a ja chciałam uhonorować jego życie i pracę. Potem byłam współautorką przekładu i współredaktorką dwóch tomów z ich utworami.

Moja druga ulubiona książka, *Muzykofilia. Opowieści o muzyce i mózgu* Olivera Sacksa, nie pozwala mi zapomnieć o związku muzyki z uzdrawianiem i jej oddziaływaniu na ludzką pamięć. Dzięki tej lekturze znacznie lepiej zrozumiałam, jak muzyka wpływa na nasz nastrój i funkcjonowanie mózgu. Osobiście doświadczyłam siły muzyki i związanych z nią wspomnień po śmierci mojej matki. Podczas wykładu na moich studiach pisarskich usłyszałam utwór Bachianas Brasileiras No. 5 i wybuchłam niepohamowanym szlochem. Miękki głos nucącej melodię śpiewaczki operowej przeniósł mnie do

czasów, gdy miałam jakieś 2–3 lata i moja mama nuciła dokładnie tak samo podczas gotowania albo prania.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kiedy opuszczałam nasz pierwszy dom, czułam się jak kompletna nieudacznica. Kupiliśmy budynek do generalnego remontu za pieniądze, które zaoszczędziliśmy, pracując przez kilka lat na siłowni po 10–12 godzin dziennie.

Miesięcznie przeznaczaliśmy na jedzenie i inne bieżące potrzeby marne 67 dolarów, ale mieliśmy poczucie, że spełnia się nasz amerykański sen. Zupełnie samodzielnie wyremontowaliśmy ten dom, od fundamentów aż po dach. Nas klienci zawsze rozpoznawali po zapachu farby w naszych włosach albo resztkach zaprawy pod paznokciami, jakie prace budowlane akurat wykonujemy.

Osiem lat później trzęsienie ziemi zniszczyło nasz dom i wiele innych przy tej samej ulicy. Wartość nieruchomości runęła w dół, kiedy ludzie zaczęli się wyprowadzać i okolica podupadła. Mniej więcej w tym samym czasie nieoczekiwanie zmarła moja matka. To zmusiło mnie do ponownego przemyślenia życiowych priorytetów – nie chciałam już dłużej pracować na rzeczy. Wróciłam pamięcią do mojego niespełnionego dziecięcego marzenia o tym, by zostać pisarką i mieszkać nad wodą.

Zdecydowaliśmy z mężem, że pogodzimy się ze stratą wymarzonego domu i zaczniemy wszystko od nowa. Przeprowadziliśmy się w pobliże przystani, żeby wieść bardziej kreatywne i celowe życie. Wiele lat później zrozumiałam, że osiągnięcie celu w postaci posiadania domu materialnego nie usatysfakcjonowałoby mnie. Tak naprawdę pragnęłam domu

duchowego – miejsca wewnątrz mnie, w którym mogłabym zawsze czuć się spełniona.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Jest ich kilka:

„Śmiać się często i dużo, zdobyć szacunek inteligentnych ludzi i sympatię dzieci, [...] zostawić świat nieco lepszym, [...] wiedzieć, że choćby jedno życie było łatwiejsze dzięki tobie. To właśnie znaczy odnieść sukces". – Ralph Waldo Emerson

„Niektórzy ludzie widzą rzeczy takie, jakimi są, i pytają »dlaczego?«. Ja śnię o rzeczach, które nigdy nie istniały, i pytam: »dlaczego nie?«". – Robert Kennedy

„Przyjaźń rodzi się w chwili, w której jedna osoba mówi do drugiej: »Co? Ty też tak masz? Myślałem, że jestem jedyny«". – C.S. Lewis

„Nie da się żyć bez ponoszenia porażek, chyba że żyjesz tak ostrożnie, że równie dobrze mógłbyś nie żyć w ogóle – ale wtedy i tak jesteś z góry przegrany". – J.K. Rowling

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

„Kiedy akceptuję cię takim, jakim jesteś, sprawiam, że stajesz się gorszy; jeżeli jednak traktuję cię jak człowieka, którym mógłbyś się stać, pomagam ci w dążeniu do tego". – Johann Wolfgang von Goethe

W mojej pracy, widząc klienta pierwszy raz, od razu wyobrażam sobie produkt końcowy – osobę, którą się stanie w przyszłości. Oni wszyscy są piękni. Między tym, kim są obecnie, a tym, kim chcą zostać, leży ich skłonność do zmian, silne nawyki, systemy przekonań oraz umiejętność przyjęcia z wdzięcznością nowego sposobu życia. Pomagam im w dążeniu do zmiany i wyzwoleniu się od niechcianych nawyków.

Moją najlepszą inwestycją było wydawanie pieniędzy na mentorów i osobistą edukację. Poświęcałam czas i energię na uczenie się skutecznego pomagania wszystkim ludziom, którzy mogliby się u mnie zjawić.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Urocza i ciekawska żółtozielona papużka aleksandretta, której nasza córka dała na imię Margarita. Nowy ptak zajął miejsce starej, 12-letniej „duszy domu” (jak nazywam nasze ptaki), która dożyła swoich dni.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nauczyłam się skuteczniej dawać odpór negatywności. Pierwszym jej przejawem jest według mnie irytacja. Kiedy zaczynam ją odczuwać, natychmiast ratuję siebie i moich bliskich przed bólem emocjonalnym, spędzając trochę czasu w samotności. Głębokie wdechy i wydechy pomagają. Między oddechami zwalniam i widzę myśli płynące przez moją głowę i zaczynam dostrzegać przed sobą drugiego człowieka.

Mówię „nie” obwinianiu, narzekaniu i plotkom. Wpajam też te trzy zasady mojej córce. Jeżeli nie masz niczego pozytywnego

do powiedzenia, lepiej milcz. Dzięki temu życie staje się łatwiejsze i szczęśliwsze. Kiedy tylko zaczynam obwiniać, narzekać albo plotkować, emanuję negatywnością. To znak, że unikam tego, za co jestem odpowiedzialna: mojego życia. Negatywność jest jak zanieczyszczenie. Kala umysł i relacje. Wiąże się z biernością. Kiedy mamy do czynienia z konstruktywną krytyką wyrażaną z zamiarem wsparcia kogoś w stawaniu się lepszym człowiekiem lub w lepszym postępowaniu, jest to działanie aktywne. Ważne jest, jak przekazuję komunikat, ponieważ moją intencją nie jest urażenie ani zranienie czyichś uczuć. Kiedy widzę, że ktoś – klient lub przyjaciel – kipi negatywnością, prowadzę go w stronę pozytywnych rozwiązań.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Na początku pomyślałam, że nie mam żadnych niezwykłych nawyków. Zapytałam więc o to moją córkę Natalie, ponieważ dzieci wiedzą takie rzeczy o swoich rodzicach. Odpowiedziała: „Mamo, jesteś najnormalniejszą osobą, jaką znam, ale masz czasem dziwne zagrania, jak z tymi słojami".

Miała na myśli nasz „słój z restauracjami", „słój szczęścia" i inne. Wszyscy troje jesteśmy upartymi indywidualistami o bardzo różnych preferencjach, a „słój z restauracjami" zrodził się z waśni między nami. Zawsze, gdy chcieliśmy wyjść na miasto i coś zjeść, traciliśmy tak dużo energii na kłótnie, że kiedy w końcu dokonywaliśmy wyboru, byliśmy wykończeni i nie mieliśmy już na nic ochoty. To nie było nic przyjemnego. Sytuacja powtarzała się, gdy wybieraliśmy wspólne zajęcie na weekend.

Usadziłam rodzinę przy stole, wzięliśmy długopisy i zapisaliśmy na karteczkach wszystkie nasze pomysły. Zabawnie było poznać ich pomysły. Mój mąż i moja córka zorientowali się, że oboje lubią te same miejsca i czynności. Zwykle to ja podsuwałam nowe pomysły i często napotykałam

opór. Teraz miałam szansę proponować rzeczy i czynności, z którymi chciałabym eksperymentować i których chciałabym doświadczyć.

Stworzenie słojów wyeliminowało konieczność narzucania czegokolwiek siłą, za pomocą manipulacji albo perswazji. Nie marnujemy już czasu na podejmowanie prostych decyzji – po prostu wyciągamy słój, losujemy jakąś propozycję i wszystkim się ona podoba (albo przynajmniej wszyscy ją akceptujemy).

„Słój szczęścia" stworzyliśmy po to, aby łatwiej przezwyciężać trudne chwile jako rodzina. Są w nim propozycje czynności, które wszyscy lubimy i którymi się cieszymy – takich prostych rzeczy jak kąpanie naszego psa Belli albo smażenie placków ziemniaczano-cukiniowych.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy nie mogę się skoncentrować, najbardziej pomaga mi spacer. Przebywanie w pobliżu wody koi moje nerwy, a rytmiczny plusk fal mnie uspokaja. Podobny efekt ma spacerowanie wśród drzew. W Japonii istnieje pojęcie „kąpieli leśnej", polegającej na spacerowaniu wśród drzew, podczas gdy chłód, zapach i cisza opływają i obmywają cię ze wszystkich stron. Po takim doświadczeniu czuję się zrelaksowana, oczyszczona i mam jasny umysł. Przebywając na łonie natury, przeżywam przeciwieństwo medytacji na siedząco. Czasem próba opanowania umysłu i odzyskania koncentracji za pomocą medytacji transcendentalnej, którą uprawiam od lat, tylko wyolbrzymia to, co dzieje się we mnie. Czuję się wtedy jeszcze bardziej zmęczona i zestresowana. Wtedy właśnie zwracam się ku naturze. Mam wrażenie, że to natura medytuje za mnie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Dość niedawno zmieniłam przekonania dotyczące starzenia się i rodzicielstwa. Kiedy miałam 25 lat, myślałam, że jestem już stara i moje życie chyli się ku końcowi, ale potem przybrało nieoczekiwany obrót. Wyjechałam do Stanów Zjednoczonych, nauczyłam się nowego języka, wystartowałam na olimpiadzie, skończyłam studia pisarskie i zostałam pisarką i tłumaczką. Współtworzyłam program Happy Body, który nadał sens mojemu życiu i stał się moim powołaniem. Następnie w wieku 45 lat niebiosa pobłogosławiły mnie ciążą i urodziłam dziecko. Pozbawiona snu i zmagająca się z pielęgnowaniem niemowlęcia bez pomocy rodziny poczułam się tak, jakbym nagle zestarzała się o kilkadziesiąt lat. Niemniej w miarę jak moja córka rosła, zaczęłam odzyskiwać równowagę jako matka i nauczyłam się dbać nie tylko o nią, ale także o siebie. Teraz moja córka ma 13 lat, ja mam 58 i czuję się pełna energii i entuzjazmu na przyszłość. Żyję na dwóch biegunach starzenia się, patrząc z jednej strony, jak moja córka wchodzi w dorosłość, a z drugiej posuwając się w latach i utrzymując styl życia sprzyjający zachowaniu młodości ducha. Teraz wiem, że rodzicielstwo to jeden ze sposobów zachowania młodości.

„Nikt nie jest ci nic winien”.

AMELIA BOONE

TW: @ameliaboone

IG: @arboone11

ameliabooneracing.com

AMELIA BOONE jest czterokrotną mistrzynią świata w biegach przełajowych z przeszkodami, powszechnie uważaną za najbardziej utytułowaną zawodniczkę w tej dyscyplinie. Nazywana „Michaelem Jordanem biegów przełajowych” i „Królową Bólu”. Wygrała między innymi zawody Spartan Race World Championships (w 2013 roku) oraz World’s Toughest Mudder (trzykrotnie). W 2012 roku ukończyła 24-godzinny bieg World’s Toughest Mudder (145 kilometrów i ponad 300 przeszkód) na drugim miejscu w klasyfikacji łącznej obejmującej ponad 1000 zawodników, wśród których 80 procent stanowili mężczyźni. Jedyna osoba, która zdołała ją pokonać, przybiegła na metę osiem minut przed nią. Amelia ukończyła też trzy razy morderczy ultramaraton Death Race. Osiągnęła to wszystko, pracując jednocześnie na pełny etat jako korporacyjna prawniczka. Magazyn „Sports Illustrated” umieścił ją na liście 50 najsprawniejszych kobiet w Stanach Zjednoczonych.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim

czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?
W dość trudnym okresie życia kupiłam na Etsy ręcznie robioną bransoletkę z cytatem: „Walka kończy się tam, gdzie zaczyna się wdzięczność". [Słowa przypisywane Neale'owi Donaldowi Walschowi]. Noszę ją na nadgarstku każdego dnia, żeby nigdy nie zapomnieć o odczuwaniu wdzięczności.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?
„Nikt nie jest ci nic winien".

Żyjemy w świecie pełnym roszczeń, gdzie wiele osób uważa, że należy im się więcej od świata. Moi rodzice wychowywali mnie tak, abym była jak najbardziej samowystarczalna i wpajali mi przekonanie, że jedyną osobą, na której mogę tak naprawdę polegać w życiu, jestem ja sama. Jeżeli czegoś chcesz, musisz na to zapracować. Nie możesz oczekiwać, że ktoś ci to da. Jeśli inni ci pomogą, to fantastycznie, ale nie jest to coś, co ci się z góry należy. Wierzę, że sekret samowystarczalności polega na uwolnieniu się od myślenia, że ktoś jest ci coś winien i musi ci przyjść z pomocą.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?
W 2011 roku wyłuskałam 450 dolarów na opłatę startową w pierwszych zawodach World's Toughest Mudder, zupełnie nowym 24-godzinnym biegu przełajowym z przeszkodami. Był to dla mnie duży wydatek, ponieważ spłacałam kredyt studencki, a nie miałam żadnych podstaw, by sądzić, że uda mi się choćby ukończyć ten bieg, nie mówiąc już o podjęciu rywalizacji. Okazało się jednak, że znalazłam się wśród 11 osób (na 1000 uczestników), które dobiegły do mety, i to wydarzenie odmieniło moje życie, zapoczątkowując karierę w biegach

przełajowych i prowadząc do wielu zwycięstw w mistrzostwach świata. Gdybym wtedy nie szarpnęła się na tę opłatę, nic z tego by się nie wydarzyło.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Każdemu ważnemu wydarzeniu w moim życiu – zaczynając od biegów, przez zmiany pracy, kończąc na rozstaniach z partnerami – przypisuję jakąś piosenkę. Większość skojarzeń przychodzi naturalnie: są to piosenki, których często słuchałam w danym okresie, teksty mające dla mnie wtedy szczególną wymowę albo utwory, których słuchałam w kółko podczas biegu (często tak robię). Wszystkie te kawałki tworzą uporządkowaną chronologicznie listę. Mogę cofnąć się w czasie, słuchając tych utworów i przywołując z pamięci ważne wspomnienia – zarówno dobre, jak i złe. Ma to duży wpływ na mnie i na moją zdolność ożywiania wspomnień i czerpania z istotnych doświadczeń. Przykłady:

- World's Toughest Mudder 2012: Macklemore, „Thrift Shop" (rapowałam ten kawałek w środku nocy, żeby się upewnić, że jestem przytomna i myślę logicznie);
- Podczas nauki do egzaminów adwokackich i samego egzaminu: Augustana, „Sunday Best".

Jem też przed każdym biegiem ciasteczka Pop-Tart. Większość ludzi uważa to za dziwactwo.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Atlas zbuntowany Ayn Rand. Pomijając przekonania i uczucie obiektywizmu, postać Dagny Taggart przemawiała do mnie

silniej niż jakakolwiek inna postać literacka, kiedy czytałam tę książkę w okresie dorastania. Miało to na mnie ogromny wpływ w latach formacji i przyczyniło się w dużym stopniu do odkrycia, kim jestem i czego chcę w życiu (chociaż to ostatnie wciąż staram się ustalić).

Opowieść o dwóch miastach Karola Dickensa. Nie chodzi nawet o samą książkę (chociaż jest jedną z moich ulubionych powieści), ale o miejsce i czas, w którym ją przeczytałam. Moja nauczycielka w piątej klasie zauważyła, że lektury obowiązkowe są dla mnie za łatwe, więc zaproponowała mi tę powieść jako lekturę uzupełniającą. Będąc dziesięciolatką, przebrnęłam przez nią z trudem, ale nigdy nie zapomnę poczucia satysfakcji z wykonanego zadania, kiedy zamknęłam książkę. Przeczytawszy ją ponownie po jakimś czasie, zorientowałam się, że za pierwszym razem nie zrozumiałam nawet połowy, ale też nie o to chodziło – ważne było to, że miałam nauczycielkę, która wystarczająco mocno wierzyła w moją inteligencję, żeby zachęcić mnie do lektury, dając przy tym pokręconej dziesięciolatce gigantyczny zastrzyk pewności siebie. Od tego czasu przeczytałam wszystkie powieści Dickensa.

Brave Enough Cheryl Strayed. Od dziecka gromadzę zbiory cytatów. Piękno cytatów polega na tym, że wyrwane z oryginalnego kontekstu przemawiają do nas w różnych okresach naszego życia. Kupiłam tę książkę w szczególnie trudnym momencie i wiele wziętych z niej sentencji nadal wisi na lustrze w mojej łazience.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Odpoczynek jest oznaką słabości”. Wielu sportowców żyje w przekonaniu, że więcej znaczy lepiej, a to prowadzi do wypalenia, kontuzji, przetrenowania i zmęczenia adrenaliną. Takie nastawienie jest zresztą powszechne także wśród osób

zabiegających o duże sukcesy we wszystkich dziedzinach życia. Rozwój i korzyści mają źródło w okresach odpoczynku, ale „odpoczynek” stał się pustym słowem dla ludzi sukcesu i to trzeba zmienić.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

To zabrzmi dziwnie, ale wykonuję jakieś nieprzyjemne obowiązki domowe, takie jak szorowanie wanny albo czyszczenie lodówki. Gdy mam wrażenie, że utknęłam, wykonanie jakiegoś zadania, nawet przyziemnego, nadaje mi rozpęd potrzebny do odzyskania koncentracji. Innym rozwiązaniem jest wyczerpujący trening, najlepiej w formie biegu terenowego. Przyroda i endorfiny zawsze dobrze na mnie działają.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Jeżeli masz trudności z określeniem, dokąd zmierzasz w życiu i co cię pasjonuje, zwracaj uwagę na działalność, pomysły i dziedziny, w których podoba ci się sam proces dochodzenia do czegoś, a nie tylko rezultaty albo wyniki. Najbardziej lubimy zadania, w przypadku których wyniki pozwalają zweryfikować naszą skuteczność, ale przekonałam się, że źródłem prawdziwego spełnienia jest samo działanie. Rozejrzyj się za dziedziną, w której podoba ci się proces, a wyniki przyjdą same.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Z natury jestem nieskłonna do ryzyka, a w ciągu ostatnich pięciu lat nauczyłam się, jak iść w stronę strachu, zamiast od niego uciekać. Taki mam charakter, że zawsze wybierałam prostą i wąską ścieżkę, na której było mniej niewiadomych. Zmuszając się jednak do stawienia czoła nieznanemu (na przykład decydując się na udział w morderczych zawodach Death Race Joego De Seny) i godząc się na dyskomfort, odkryłam, że tak naprawdę służą mi takie warunki. Dlatego teraz przyjmuję strach i dyskomfort jako sygnał, że dana rzecz jest dla mnie. Wtedy zaczyna działać magia.

„Bądź dobrym mężem/ żoną/matką/ojcem/przyjacielem. Popatrz, jak żył Paul Newman. Rób to samo”.

SIR JOEL EDWARD McHALE, LORD WINTERFELL

TW/IG: @joelmchale

joelmchale.com

JOEL McHALE jest najbardziej znany jako gospodarz programu *The Soup* i gwiazda serialu komediowego *Community*. Wystąpił w wielu filmach, takich jak: *A Merry Friggin’ Christmas*, *Zbaw nas ode złego*, *Rodzinne rewolucje*, *Ted*, *Ilu miałaś facetów?*, *Wielki rok*, *Mali agenci. Wyścig z czasem* oraz *Intrygant*. Jest również komikiem i daje występy w całym kraju w wypełnionych po brzegi salach. W 2014 roku był konferansjerem podczas dorocznego balu dla dziennikarzy akredytowanych przy Białym Domu, a rok później poprowadził galę ESPY w telewizji ABC. Urodzony w Rzymie i wychowany w Seattle, Joel studiował historię na Uniwersytecie Waszyngtońskim. Jednocześnie był zawodnikiem uczelnianej mistrzowskiej drużyny piłkarskiej. Ukończył również aktorstwo na tym samym uniwersytecie. Napisał książkę *Thanks for the Money: How to Use My Life Story to Become the Best Joel McHale You Can Be*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Ponieważ to pytanie jest takie obszerne, Tim (nie wierzę, że mi za to nie płacą), wymienię aż pięć tytułów, draniu jeden. Oczywiście nie zamierzam tu polecać mojej książki *Thanks for the Money: How to Use My Life Story to Become the Best Joel McHale You Can Be*, ponieważ to by była arogancja. Już w księgarniach!

Moje propozycje:

Droga Cormaca McCarthy'ego. Ta książka to czysta poezja (niedosłownie). W żadnej innej powieści nie uchwycono tak dobrze miłości ojca do dziecka. Odmalowuje również bardzo prawdopodobny obraz rzeczywistości postapokaliptycznej. Świetna lektura!

Ostrze Joego Abercrombiego. Zapamiętaj moje słowa, Abercrombie przejdzie do historii jako jeden z największych pisarzy fantasy wszech czasów. Gra w tej samej lidze co Tolkien. Jego książki przedstawiają niezwykły świat stworzony z niczego, a postacie są tak świetnie skonstruowane, jakby Joe osobiście odwiedzał te wszystkie magiczne miejsca i przeprowadzał wywiady ze swoimi bohaterami. Do tego Joe ma niesamowite poczucie humoru.

Księga dziwnych, nowych rzeczy Michela Fabera. Trudno opisać, jak wspaniała jest to książka. Czytając ją, pamiętaj, że autor jest ateistą.

How to Fly a Horse: The Secret History of Creation, Invention, and Discovery Kevina Ashtona. Niezwykła rzecz. Oprócz wielu innych tematów, które porusza, najbardziej odkrywcze było dla mnie to, że kreatywność nie jest wyjątkową cechą nielicznych wybrańców losu, lecz jest wpisana w nasze DNA. W DNA każdego człowieka.

Deep Survival: Who Lives, Who Dies, and Why Laurence'a Gonzalesa. Przeczytałem tę książkę 13 lat temu

i nadal myślę o niej niemal każdego tygodnia. Tytuł precyzyjnie wyjaśnia, o czym ona jest i dlaczego jest taka fascynująca. Dzięki niej wiem, że nic nie jest w życiu pewne. Nauczyłem się z niej, co robić w stresujących i prostych sytuacjach, w których mogę się znaleźć, i jak oceniać je na spokojnie. Ta książka uczy, jak rzeczywistość wygląda naprawdę, w odróżnieniu od naszych wyobrażeń o niej. To różnica między życiem a śmiercią (złowieszcze!).

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

To będzie dłuższy okres niż ostatnie sześć miesięcy (I co mi zrobisz, Timie Ferrissie? Pozwiesz mnie? Daj spokój. Zniszczę cię). Zamierzam polecić serwis Audible.com (Nie płacą mi tu za reklamy. Ale jak najszybciej kup mop do podłóg Swiffer WetJet! To niesamowita rzecz!) Jestem dyslektykiem (ty terz? Przeczytuanje tej ksiąnszki Time Frerrisa zajelo mi Wjeki!), więc kiedy pojawiło się Audible, moje życie uległo zmianie. Wydałem na to znacznie więcej niż 100 dolarów, do których z jakiejś niezrozumiałej przyczyny każe mi się ograniczyć Tim. Książka w tym serwisie kosztuje od 3 do 30 dolarów. Otworzył się przede mną świat klasyki literatury i dziękuję za to Bogu oraz maniakom komputerowym, którzy zrobili tę aplikację. W szkole średniej musiałem przeczytać *Zbrodnię i karę* Dostojewskiego. Równie dobrze mogliby mi kazać wyhodować sobie ogon. Przebrnąłem przez skróconą wersję na Audible w parę tygodni (całe nagranie trwa 36 godzin). Powieść była tak świetna, że aż przyprawiała mnie o dreszcze (a może po prostu miałem grypę). Słucham książek podczas jazdy samochodem, uprawiania sportu, zmywania naczyń itd. i zatracam się w historiach z całego świata (chyba że to tylko działanie amfy).

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Cześć, inteligentny, pełen zapału studencie!

Przede wszystkim nie wiem, po co się w ogóle z tobą zadaję. Nigdy nie obracałem się w towarzystwie takich ludzi jak ty. Chcesz iść do kina na film *Baby Driver*? No tak, rozumiem, jesteś zajęty i pełen zapału. Masz coś przeciwko temu, żebym sobie walnął piwko albo dwa, odpisując Timowi? Nie? To świetnie, bo i tak bym sobie nie odmówił.

Moja rada dla studenta wchodzącego w realny świat nie jest odkrywcza. Prawdopodobnie ciągle ci to mówią, ale ja i tak powtórzę: podążaj za marzeniami kłębiącymi się w twojej głowie. Wiem, że nie wszyscy wiedzą, o czym marzą, ale wierz mi – jakieś marzenie na pewno kryje się w twojej głowie.

To coś dla ciebie. Dla CIEBIE! Wierzę, że twoim przeznaczeniem jest spełnianie marzeń. To jak rozkaz.

Nie ograniczaj się do robienia tego, czego ludzie od ciebie oczekują, albo do zarabiania pieniędzy. To może być fajne przez jakiś czas, ale po czterdziestce będziesz tego żałował. Widuję takie przypadki bardzo często. To okropne. Ponadto ważne jest pomaganie ludziom, którzy mieli mniej szczęścia od ciebie, i pomaganie naszej planecie. Tak, tak! [Długi łyk z butelki indian pale ale]. Pod koniec życia będziesz znacznie szczęśliwszym i lepszym człowiekiem, jeśli zrobisz coś dla innych, nawet jeśli ta egoistyczna rzecz (twoje marzenie) miała szlachetny charakter.

Aha, jeszcze jedno. Bądź dobrym mężem/żoną/matką/ojcem/przyjacielem. Popatrz, jak żył Paul Newman. Rób to samo. Rób to samo. Rób to samo.

„Nie należy wierzyć nikomu, kto mówi, że wie, co robi. Scenarzysta William Goldman napisał kiedyś, że w branży filmowej nikt nic nie wie, i to prawda. Ja wiem, że nie wiem".

BEN STILLER

TW: @RedHourBen

FB: /BenStiller

thestillerfoundation.org

BEN STILLER współtworzył ponad 50 filmów jako scenarzysta, aktor, reżyser albo producent. Można wymienić takie tytuły jak *Sekretne życie Waltera Mitty*, *Zoolander*, *Telemaniak*, *Sposób na blondynkę*, trylogia *Poznaj moich rodziców*, *Zabawy z piłką*, *Jaja w tropikach*, seria *Madagaskar* i trylogia *Noc w muzeum*. Ben należy do grupy aktorów komediowych znanej pod nazwą Frat Pack. Jego filmy zarobiły w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych ponad 2,6 miliarda dolarów, co daje średnio 79 milionów dolarów na film. W czasie swojej kariery otrzymał wiele nagród i tytułów, w tym nagrodę Emmy, wielokrotnie MTV Movie Award oraz Teen Choice Award.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Mam mnóstwo niezwykłych nawyków, których chyba nie powinienem tu wymieniać. Kiedy widzę przy drodze jakiś pomnik lub zabytek, lubię zatrzymać się na poboczu,

przeczytać tablicę informacyjną i ewentualnie zwiedzić to miejsce. Nie jest to może absurdalne, ale czasem, wpadając w taką króliczą norę, potrafię bardzo mocno naginać swój plan podróży.

Lubię też o poranku zanurzać głowę w lodowatej wodzie, żeby się obudzić. Nie wydaje mi się, żeby to miało jakieś działanie lecznicze, ale na pewno dodaje mi energii i chyba jest wystarczająco absurdalne.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Kiedy byłem nastolatkiem, dostałem od przyjaciółki mojej starszej siostry książkę *The Second Tree from the Corner* E.B. White'a. Była i nadal jest bardzo inspirująca. To po prostu monolog wewnętrzny psychiatry siedzącego w swoim gabinecie i próbującego odpowiedzieć sobie na pytanie o to, czego pragnie w życiu. To prosta i wyjątkowo poruszająca książka, która pokazuje, jak ulotne i nietrwałe są chwile szczęścia, które mimo to stanowią sekret życia. Humor i emocje zawarte w tej historii poruszyły mnie w młodym wieku i pozwoliły mi uchwycić coś w mojej duszy, czego wcześniej nie umiałem wyartykułować.

Również w okresie dorastania otrzymałem w prezencie od mamy *Dziewięć opowiadań* Salingera. Głęboko poruszyło mnie zwłaszcza „Opowiadanie dla Esmé". To prosta historia o żołnierzu cierpiącym na zespół stresu pourazowego (choć wtedy nie używano jeszcze tej nazwy) i o tym, jak krótkie spotkanie z dwójką dzieci podczas wojny pomaga mu poradzić sobie z tym problemem po powrocie do kraju. Uderzające obuchem w głowę zakończenie, w którym akcja ogranicza się do czytania listu, uświadomiło mi potęgę gawędziarstwa. Pokazuje, do czego jest zdolna sztuka: potrafi poruszyć

człowieka do głębi za pomocą bardzo prostych środków. To historia o ludzkiej życzliwości i znaczeniu drobnych gestów. Ponieważ ta idea została zasiana w moim umyśle w okresie formowania osobowości, bardzo mocno wpłynęła na moje podejście do sztuki.

The Jaws Log to książka napisana przez Carla Gottlieba, scenarzystę filmu *Szczęki*. Ma postać prowadzonej dzień po dniu relacji z planu filmowego. Pełno w niej szczegółowych informacji na temat procesu kręcenia filmu. Bardzo mocno mnie zainspirowała – chciałem być reżyserem, a *Szczęki* weszły na ekrany, kiedy miałem 10 lat. Uwielbiałem ten film i wszystko, co było z nim związane. Przetrawiłem wszystkie informacje z tej książki i stała się ona dla mnie biblią filmowca, kiedy kręciłem z kolegami filmy moją kamerą Super 8. Książka taka jak ta, przeczytana w odpowiednim momencie, zaspokajająca apetyt na wiedzę o konkretnym rzemiośle, którego się dopiero uczysz, może mieć bardzo duże znaczenie. Wciąż pamiętam fakturę zszarganej okładki i podniecenie, które odczuwałem, czytając ją raz za razem. Dziś, w erze cyfrowej, stanowi fascynującą kronikę robienia filmów w czasach analogowych.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Znalazłem odpowiedni dla mnie plecak [Incase City Collection]. To ważne, bo plecak pełni u mnie funkcję przenośnego biura i portfela. Dla mężczyzny, który nie nosi „torebki” (oczywiście w męskim stylu) plecak jest bardzo istotnym sprzętem. Czasem za bardzo go przeładowuję, a wtedy przypominam sobie, że przecież nie muszę zawsze nosić wszystkiego ze sobą. Zakup modelu z wygodną górną kieszenią na portfel, klucze itd. bardzo ułatwia życie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Patrząc wstecz, myślę, że komercyjne niepowodzenie filmu *Telemaniak* i niechęć krytyków do niego były bardzo pouczające i krzepiące. Praca nad tym filmem była czystym eksperymentem kreatywnym. Robiliśmy, co chcieliśmy, głównie dlatego, że Jim Carrey bardzo chciał zaryzykować z tym filmem. Podczas pracy byliśmy więc wszyscy podekscytowani i mieliśmy poczucie spełnienia. Kiedy jednak film wszedł na ekrany, nikomu się nie podobał i nikt na niego nie poszedł. To było szokujące, ponieważ nigdy nie widziałem, żeby taki głośny projekt artystyczny nie wypalił. Bolało, jak każda porażka. Myślę, że kiedy przechodzi się przez coś takiego po raz pierwszy, nie wiadomo, jak sobie z tym poradzić. Gdy ci się w końcu udaje, zyskujesz perspektywę, której nie zdobyłbyś w innej sytuacji. W kwestii ludzkich reakcji na sztukę lub rozrywkę dochodzisz ostatecznie do przekonania, że raz się udaje, a innym razem nie. To nie znaczy, że przyczyna i skutek się ze sobą wiążą. Inaczej mówiąc, zawsze starasz się przy pracy, jak możesz, a potem chwyta albo nie. W każdym razie straciłem niewinność albo po prostu przestałem być taki naiwny. Potem, kiedy coś się udawało, satysfakcja była nieco przytłumiona świadomością, że to wcale nie znaczy, że sam projekt był lepszy albo gorszy. Myślę, że to było bardzo przydatne doświadczenie. W przypadku filmów przekonujesz się też, że prawdziwym wyznacznikiem sukcesu jest to, czy ludzie po latach nadal sięgają po dany tytuł. Czy film „żyje”. Okazuje się, że *Telemaniak* jest takim dziełem. Cieszy się większym zainteresowaniem niż inne moje filmy, nawet bardziej „udane”. Kiedy ludzie mi o nim mówią, odczuwam jeszcze większą satysfakcję.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

„BĄDŹ TU I TERAZ” (sam staram się trzymać tego przykazania, choć nie zawsze mi wychodzi).

Życie jest krótkie, a my mamy do dyspozycji tylko bieżącą chwilę. Nasze wspomnienia są cenne, ale należą do przeszłości, a przyszłość jeszcze nie nadeszła. W miarę jak się starzeję, staram się w pełni przeżywać chwile spędzane z ludźmi, których kocham i na których mi zależy. Przez wiele lat koncentrowałem się na tym, co miało nadejść, wpędzając się w stres z powodu rzeczy, które w ostatecznym rozrachunku nie mają znaczenia ani nie dają szczęścia. Staram się bez napięcia żyć bieżącą chwilą, nawet jeśli dana sytuacja nie do końca mi odpowiada.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kiedy odczuwam stres, zatrzymuję się i biorę głęboki wdech. Próbuję po prostu oddychać i koncentrować się na oddechu. Uważam, że to bardzo odprężające, pomaga odzyskać koncentrację i odświeża umysł.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Myślę, że ludzie zbyt dobrze wiedzą, co jest atrakcyjne w danej chwili, i za bardzo chcą to kopiować. W ostatecznym rozrachunku musisz jednak odnaleźć własny głos jako filmowiec, a nawet jako aktor. To wymaga czasu. Jeżeli zaś chodzi o złe zalecenia, to nie należy wierzyć nikomu, kto mówi,

że wie, co robi. Scenarzysta William Goldman napisał kiedyś, że w branży filmowej nikt nic nie wie, i to prawda. Ja wiem, że nie wiem, a pracuję w tej branży od bardzo dawna. Za każdym razem trzeba zaczynać od nowa.

Nie słuchaj więc nikogo, kto ci mówi, jaki film masz napisać, jak wyglądać czy jak pracować.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 11 marca – 25 marca 2016 r.)

„Bogactwo człowieka jest proporcjonalne do liczby rzeczy, bez których może się obejść".

HENRY DAVID THOREAU

amerykański eseista i filozof, autor książki *Walden, czyli życie w lesie*

„Tym, co da się zmierzyć, można zarządzać".

PETER DRUCKER

uważany za ojca nowoczesnego zarządzania, autor książki *Menedżer skuteczny*

„Moralność to po prostu podejście, które przyjmujemy w stosunku do ludzi, których osobiście nie lubimy".

OSCAR WILDE

irlandzki pisarz, autor *Portretu Doriana Graya*

„Joga i społeczność, którą dzięki niej poznałam, ocaliły mi życie”.

ANNA HOLMES

TW/IG: @annaholmes

annaholmes.com

ANNA HOLMES jest nagradzaną pisarką i redaktorką współpracującą z wieloma tytułami, takimi jak „The Washington Post”, internetowe wydanie magazynu „The New Yorker” i dziennika „The New York Times”, w którym regularnie pisuje do dodatku „Sunday Book Review”. W 2007 roku pod wpływem pracy dla takich magazynów jak „Glamour” i „Cosmopolitan” stworzyła popularną stronę internetową Jezebel.com, która przyczyniła się do zrewolucjonizowania popularnego dyskursu na pograniczu płci, rasy i kultury. W 2016 roku została wiceprezesem ds. wydawniczych w First Look Media, gdzie jest odpowiedzialna za ukierunkowany na konsumentów serwis Topic.com, będący częścią studia filmowego, telewizyjnego i cyfrowego Topic.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Młodzi ludzie powinni ignorować rady wszystkich, którzy próbują im mówić, jak będzie wyglądała przyszłość. Nikt tego nie wie. Ludzie mają wyobrażenia, które oczywiście warto brać

pod uwagę, ale bez przesady. Sama już nie potrafię zliczyć, ilu „ekspertów” medialnych i politycznych wygłaszało przewidywania dotyczące tego, co będzie następnym wielkim hitem w dziennikarstwie i branży rozrywkowej – oraz w polityce – które okazywały się zupełnie i żenująco chybione. W ogólnym rozrachunku nikt nic nie wie albo raczej wszyscy musimy się wiele nauczyć, a to może zająć całe życie. Sprawdzaj informacje pochodzące od innych ludzi i traktuj je jak wskazówki, na podstawie których możesz podejmować własne decyzje, a nie jak wytyczne do ścisłego przestrzegania.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Idź za głosem ciekawości zawsze, gdy tylko go usłyszysz”. Otwarty umysł i nieustająca chęć uczenia się – poznawania innych, siebie, świata i własnego miejsca w nim – to ważny sposób wyrażania siebie, a przy tym dość tani, często darmowy!

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kompletnie nie radzę sobie z polityką w miejscu pracy. Prawdopodobnie dlatego, że nie mam nawet ochoty się tym zajmować. Lubię środowisko sprzyjające współpracy, w którym ludzie wykonujący dobrze ciężką pracę są za to nagradzani bez względu na to, kim są. Nie znoszę machinacji, zakulisowych strategii i tym podobnych bzdur. Pierwsze miejsce, w którym pracowałam po studiach, było bardzo upolitycznione i nie czułam się tam dobrze, ale w ostatecznym rozrachunku wyszło mi to na dobre, ponieważ musiałam szukać możliwości sprawdzenia się w bardziej nieokreślonym, mniej

konwencjonalnym i mniej ostrożnym [tj. postępującym wedle ściśle określonych reguł] środowisku.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Moją ulubioną książkę z dzieciństwa, *Miss Rumphius* Barbary Cooney. Mam w domu około dziesięciu egzemplarzy i daję je znajomym (starym i nowym), którzy mają córki. To pięknie zilustrowana i napisana opowieść o młodej dziewczynie z wybrzeża Maine, która dorasta i rusza w świat, żeby zaspokoić swoją ciekawość innych miejsc i ludzi. Na starość wraca do Maine, by uczynić świat nieco piękniejszym. W całej tej historii nie ma ani słowa o małżeństwie ani macierzyństwie; to po prostu obraz życia kobiety, która odnajduje wartość i znaczenie w realizowaniu własnych zainteresowań. To ważna lekcja na temat tego, do czego są zdolne kobiety.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

W ciągu ostatnich kilku lat coraz bardziej fascynuje mnie latanie – w wykonaniu zarówno ptaków, jak i samolotów. Kilka miesięcy temu mieszkałam w hotelu niedaleko lotniska Heathrow i zaczęłam obserwować samoloty. Wyszłam na parking i dołączyłam do grupki młodych Anglików stojących na małym pagórku i obserwujących nadlatujące odrzutowce. Zobaczymy, czy ta fascynacja przerodzi się w trwałe zainteresowanie. Nie wydaje mi się, żeby to było szczególnie popularne hobby wśród kobiet.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Joga, a zwłaszcza bardzo energiczna vinyasa joga. Zaczęłam ją uprawiać w 2011 roku, żeby się wzmocnić, zadbać o swoje zdrowie i poradzić sobie z pewnymi trudnościami w moim życiu – odejściem męża, późniejszą separacją i rozwodem. W dzieciństwie tańczyłam i prawie już zapomniałam, w jak dużym stopniu zrozumienie własnego ciała i wiara w jego możliwości może się przełożyć na poczucie własnej wartości, koncentrację oraz równowagę psychiczną i emocjonalną. Joga i społeczność, którą dzięki niej poznałam, ocaliły mi życie.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

To zabrzmi okropnie, ale nauczyłam się odrzucać prośby o pomoc i o radę. Kilka lat temu doszłam jednak do takiego punktu, w którym poświęcałam więcej czasu na odpowiadanie na prośby zupełnie obcych osób, niż miałam go dla bliskich – rodziny i przyjaciół. Przed kilkoma laty wygłosiłam mowę na uroczystości rozdania świadectw w prywatnej szkole dla dziewcząt z internatem w zamożnej części Nowego Jorku. Główna myśl była taka, że te wykształcone młode kobiety powinny się nauczyć częściej mówić „nie”. Dziewczęta są tak wychowywane, żeby były uczynne i troskliwe, żeby nie stawiały się za bardzo i przedkładały dobro innych nad własne. Nie mówiłam tym absolwentkom, że mają pieprzyć to wszystko, ale radziłam, żeby pracowały nad sobą i nauczyły się przezwyciężać niekomfortowe uczucia, które mogą towarzyszyć odmawianiu drugiemu człowiekowi – przyjacielowi, partnerowi, koledze z pracy itd.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Dwie rzeczy: głęboko oddycham i spaceruję, najchętniej blisko natury: w parku, nad morzem itd. Kiedy mam okazję, spaceruję poza miastem, przemierzając szlaki turystyczne w Maine, Wielkiej Brytanii albo mojej ukochanej, ojczystej Kalifornii. Lubię też wyprawy samochodowe. Odkryłam, że długa jazda autem ułatwia mi spojrzenie na moje sprawy z odpowiedniej perspektywy, rozwiązywanie problemów i wypuszczenie pary (śpiewam w samochodzie, i to głośno). Przemierzanie świata na nogach albo samochodem pozwala mi zobaczyć rzeczywistość z innego punktu widzenia i skłania mnie do odczuwania wdzięczności nawet za najdrobniejszą przyjemność: puszysty obłok, wiewiórkę przebiegającą w poprzek ścieżki, jastrzębia siedzącego na słupie, paczkę nastolatków robiących niesamowity rozgardiasz i cieszących się najprzyjemniejszym okresem życia.

„Nigdy nie jest ani tak dobrze, ani tak źle, jak się wydaje”.

ANDREW ROSS SORKIN

TW: @andrewrsorkin

andrewrosssorkin.com

ANDREW ROSS SORKIN jest autorem felietonów o tematyce finansowej ukazujących się w dzienniku „The New York Times” oraz twórcą i redaktorem DealBook, codziennego internetowego raportu finansowego publikowanego przez tę gazetę. Jest też zastępcą redaktora działu biznesowo-finansowego w „NYT” i bierze udział w kształtowaniu jego treści. Ponadto jest współprowadzącym sztandarowego programu porannego w telewizji CNBC, zatytułowanego *Squawk Box*, oraz autorem bestsellera *Zbyt wielcy by upaść. Kronika walki, jaką Wall Street i Waszyngton stoczyły wspólnie, by uchronić przed upadkiem system finansowy i siebie*, na temat wydarzeń kryzysu finansowego w 2008 roku. W 2010 roku książka zdobyła Gerald Loeb Award for Best Business Book oraz znalazła się w gronie finalistek Samuel Johnson Prize i Financial Times Business Book of the Year Award. Andrew był współproducentem filmowej adaptacji książki, nominowanej do nagrody Emmy w 11 kategoriach. Zaczął pisać do „NYT” w 1995 roku w dość nietypowych okolicznościach: był jeszcze wtedy uczniem szkoły średniej.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Nigdy nie jest ani tak dobrze, ani tak źle, jak się wydaje”.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Zatyczki do uszu do spania. Wypróbowałem niezliczoną ilość. Według mnie najwygodniejsze i najskuteczniejsze są zatyczki Hearos Xtreme Protection NRR 33. Jeżeli natomiast chcesz iść na całość w odcinaniu się od światła, wypróbuj maskę do spania Lonfrote Deep Molded Sleep Mask. Świetnie się sprawdza w samolotach i wszędzie indziej.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Wytrwałość jest ważniejsza od talentu. Piątkowy uczeń nie ma szans z czwórkowym obdarzonym większą pasją.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Zawsze gdy czuję, że muszę ustalić priorytety, albo gdy za dużo myślę o jakiejś denerwującej mnie sytuacji, przypominam sobie świetną wymianę zdań z filmu *Most szpiegów*. Tom Hanks, grający prawnika, pyta swojego klienta oskarżonego o szpiegostwo: „Nie martwisz się?”. Klient odpowiada: „Czy to pomoże?”. Ja też zawsze zadaję sobie to pytanie, praktycznie codziennie. Kiedy patrzysz na wszystko w ten sposób, bardzo skutecznie przebijasz się przez nieistotne rzeczy.

„Mój bliski przyjaciel powiedział kiedyś: »Bardzo łatwo powiedzieć, kim nie jesteś. Trudniej powiedzieć, kim jesteś«. […] Każdy może mówić, dlaczego to czy tamto jest złe. Spróbuj zrobić coś dobrego".

JOSEPH GORDON-LEVITT

TW/IG: @hitrecordjoe

hitrecord.org

JOSEPH GORDON-LEVITT jest aktorem. Jego kariera obejmuje trzy dekady i współpracę z telewizją (*Trzecia planeta od Słońca*), kinem artystycznym (*Zły dotyk*, *Kto ją zabił?*) oraz kinem komercyjnym (*Incepcja*, *500 dni miłości*, *Snowden*). Debiutował jako scenarzysta i reżyser filmem *Don Jon* (nominacja do Independent Spirit Award za najlepszy scenariusz oryginalny). Ponadto założył i prowadzi HITRECORD, internetową społeczność artystów przedkładających współpracę nad autopromocję. HITRECORD przerodziła się w spółdzielnię wydającą książki i płyty oraz produkującą filmy dla takich firm jak LG czy ACLU, a także została uhonorowana nagrodą Emmy za program telewizyjny *HitRecord on TV*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Remiks. Aby sztuka i biznes rozkwitały w hybrydowej gospodarce Lawrence'a Lessiga. Książka o tym, jak można wziąć dzieło kogoś innego i stworzyć na jego bazie własne. Lessig jest prawnikiem zajmującym się prawem własności intelektualnej, prawem autorskim, dozwolonym użytkiem itd., ale ma też niezłe wyczucie procesu kreatywnego. Nasza kultura bardzo hojnie nagradza za oryginalność, ale kiedy przyjrzysz się uważnie każdej „oryginalnej" myśli albo pracy, zauważysz, że czerpie obficie z wielu różnych źródeł. Wszystko jest remiksem. Oczywiście niektórzy przesadzają z zapożyczeniami, ale ogólnie rzecz biorąc, ja przedkładam szczerość nad oryginalność. Myślę, że lepiej wypadam, kiedy nie silę się na zbyt dużą oryginalność, za to dbam o to, by być autentycznym.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Zacząłem pracować jako aktor w wieku 6 lat. Przerwałem karierę, kiedy miałem 19 lat, żeby pójść do college'u. Kiedy po studiach próbowałem ją wznowić, nie mogłem znaleźć pracy. Przez rok chodziłem na przesłuchania i nic z tego nie wychodziło. To było bardzo bolesne. Wyobrażałem sobie, że już nigdy nie będę grał i naprawdę mnie to przerażało.

Dużo myślałem. Czego dokładnie się bałem? Czego by mi brakowało, gdybym rzeczywiście już nigdy nie zagrał żadnej roli? Nigdy nie przepadałem za blichtrem i splendorem Hollywood, więc nie o to chodziło. Niespecjalnie też przejmowałem się tym, co ludzie myślą o filmach i programach, w których występowałem. Przede wszystkim uwielbiałem samo granie. Fascynował mnie proces tworzenia i zdawałem sobie sprawę, że nie mogę dopuścić do tego, by moje zdolności

twórcze zależały od tego, czy ktoś zechce mnie zatrudnić. Musiałem wziąć sprawy we własne ręce.

Wymyśliłem krótką, metaforyczną mantrę, którą sobie powtarzałem, kiedy potrzebowałem zachęty: „hit record" [„wciśnij nagrywanie"]. Zawsze chętnie się bawiłem kamerami wideo, które mieliśmy w domu, i czerwony przycisk z napisem REC stał się dla mnie symbolem mojego przekonania, że mogę sobie poradzić sam. Nauczyłem się montować filmy i zacząłem tworzyć krótkie klipy, piosenki i historie.

Brat pomógł mi założyć niewielką stronę internetową, na której umieszczałem swoje produkcje, i nazwaliśmy ją HITRECORD.ORG. To było 12 lat temu. Od tego czasu HITRECORD rozrosło się do rozmiarów społeczności liczącej ponad pół miliona artystów na całym świecie. Robiliśmy razem niesamowite rzeczy, wypłacaliśmy twórcom miliony dolarów i zdobywaliśmy prestiżowe nagrody, ale dla mnie nadal najważniejsza jest jedna rzecz: uwielbienie dla kreatywności samej w sobie. To właśnie jej szukałem 12 lat temu, tonąc w bagnie porażki budzącej we mnie nienawiść do samego siebie, pogrążając się w gnuśności i odczuwając rozpacz tak głęboką, że mógłbym krzyczeć tak długo, aż zdarłbym sobie gardło.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Mój bliski przyjaciel powiedział kiedyś: „Bardzo łatwo powiedzieć, kim nie jesteś. Trudniej powiedzieć, kim jesteś". Inaczej mówiąc, możesz bez przerwy podważać osiągnięcia innych ludzi, ale nawet jeśli masz rację, to kogo to obchodzi? Każdy może mówić, dlaczego to czy tamto jest złe. Spróbuj zrobić coś dobrego.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Myślę, że wyprowadzenie się z rodzinnego miasta było jedną z najbardziej owocnych rzeczy, jakie w życiu zrobiłem. Nie sposób nie określać siebie przez pryzmat tego, jak widzą nas inni. Przebywając w zupełnie nieznanym środowisku, mogłem od nowa siebie zdefiniować. W końcu wróciłem do mojego miasta, ale w międzyczasie ogromnie się rozwinąłem.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Lubię do siebie mówić. Często dość głośno.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Moja żona pokazała mi Google Scholar. Przypomina Google, ale wyszukuje tylko treści naukowe. Kiedy więc chcę się naprawdę czegoś dowiedzieć, to zamiast grzebać w sensacyjnych bzdurach obliczonych na zwiększenie klikalności, mogę wyszperać rzetelne dowody naukowe. Czytanie tego zajmuje jednak znacznie więcej czasu. Opracowania naukowe są trudne. Zwykle potrzebuję pomocy, żeby je zrozumieć, ale nie żałuję wysiłku.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Już o tym wspomniałem, ale każdemu, kto czyta te słowa i chce zacząć karierę aktorską lub rozrywkową, radzę jedno: zastanów się, dlaczego tego chcesz. Bądź ze sobą uczciwy i spróbuj naprawdę szczerze powiedzieć, na czym ci zależy. Sława jest uwodzicielska. Wszyscy oglądaliśmy i uwielbialiśmy

filmy o młodych ludziach pozornie bez szans, którzy zostawali gwiazdami filmowymi. Nie będę udawał, że jestem na to całkowicie odporny. W gruncie rzeczy myślę, że pragnienie sławy jest czymś naturalnym z ewolucyjnego punktu widzenia. Kiedy nasi przodkowie żyli w dziczy, bycie powszechnie znanym prawdopodobnie ułatwiało uzyskanie pomocy potrzebnej do przeżycia w trudnym środowisku i przekazania genów. Nie twierdzę zatem, że kto pragnie sławy, jest złym człowiekiem. Mówię tylko, że dążenie do niej wcale nie musi doprowadzić cię do szczęścia. Ci spośród znanych mi sławnych ludzi, którzy są szczęśliwi, odczuwają szczęście z innych powodów niż sława. Są szczęśliwi z tych samych przyczyn, co wszyscy: są zdrowi, otoczeni dobrymi ludźmi i cieszą się tym, co robią, bez względu na to, ile milionów obcych na to patrzy. Myślę, że ta zasada znajduje zastosowanie także poza dziedziną aktorstwa i rozrywki. W każdej sferze ludzkiej aktywności istnieją jakieś mityczne nagrody, które rzekomo przypadają nam w udziale, kiedy wszyscy uważają nas za ludzi sukcesu. Z mojego doświadczenia wynika jednak, że czerpanie przyjemności z samej pracy daje o wiele większą, bardziej uczciwą satysfakcję.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Lubię pisać. W różnych okresach mojego życia prowadziłem dziennik ze zmienną częstotliwością, ale zawsze do tego wracam, zwłaszcza kiedy próbuję się uporać z czymś, co mnie drażni. Siadam i opisuję moją sytuację. Piszę na komputerze, całymi zdaniami. Wydaje mi się, że piszę tak, jakby było to przeznaczone dla szerszej widowni, choć nikomu tego nie pokazuję. Konieczność wytłumaczenia problemu „czytelnikowi” niezorientowanemu w mojej sytuacji zmusza mnie do zidentyfikowania i przeanalizowania wszystkich elementów i niuansów. Czasem dochodzę do nowych

odpowiedzi i rozwiązań, ale nawet kiedy tak nie jest, zwykle myślę jaśniej i mogę odetchnąć.

Sztuka mówienia NIE

WENDY MacNAUGHTON

TW/IG: @wendymac

wendymacnaughton.com

WENDY MacNAUGHTON jest rozchwytywaną ilustratorką i graficzką, mieszka w San Francisco. Wydała książki: *Meanwhile in San Francisco, The City in Its Own Words*; *Lost Cat: A True Story of Love, Desperation, and GPS Technology*; *Pen and Ink: Tattoos and the Stories Behind Them*; *Knives & Ink: Chefs and the Stories Behind Their Tattoos*; *The Essential Scratch & Sniff Guide to Becoming a Wine Expert*; *The Essential Scratch & Sniff Guide to Becoming a Whiskey Know-It-All* oraz niedawno *Leave Me Alone with the Recipes: The Life, Art, and Cookbook of Cipe Pineles*. Wendy jest też felietonistką „California Sunday Magazine" i współzałożycielką organizacji Women Who Draw. Jej życiową partnerką jest Caroline Paul (strona 422).

Kilka słów od Tima: Moi piękni Czytelnicy, jak z pewnością zauważyliście (bo przecież jesteście nie tylko piękni, ale i błyskotliwi), występuje tu w wielu wariantach pytanie o to, co moi korespondenci nauczyli się skutecznie odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat.

Najlepsze w tym pytaniu jest to, że trudno uniknąć udzielenia odpowiedzi na nie. To prawda, nawet kiedy – a właściwie

z w ł a s z c z a kiedy – ktoś odmawia odpowiedzi! Gdy zapytałem Wendy, czy wystąpi w mojej książce, przysłała mi po długim namyśle bardzo życzliwą, idealną odpowiedź odmowną. Spodobała mi się tak bardzo, że odpisałem następującymi słowami: „Ta prośba może zabrzmieć dziwnie, ale czy nie masz nic przeciwko temu, żebym zamieścił w książce twoją uprzejmą odmowę?”.

Zgodziła się i oto jest treść e-maila, w którym Wendy… odrzuca propozycję wystąpienia w mojej książce:

Cześć, Tim,

O rany! Długo biłam się z myślami i oto do czego doszłam: po pięciu latach intensywnej pracy twórczej i promocji, wywiadów o osobistych peregrynacjach i źródłach inspiracji, po latach, w których jednego dnia kończyłam projekt, a następnego dnia rzucałam się w wir promocji kolejnego… postanowiłam przyhamować. Ostatnio dawałam z siebie wszystko i dla dobra mojej pracy muszę zrobić sobie przerwę. W ubiegłym miesiącu rozwiązywałam umowy, odmawiałam przyjmowania nowych zleceń i odrzucałam propozycje wywiadów. Zaczęłam tworzyć sobie przestrzeń do eksploracji i swobodnej bazgraniny. Czas na leżenie do góry brzuchem. Na włóczęgę i marnotrawienie dnia. Pierwszy raz od pięciu lat nie mam terminu na każdy rysunek, który robię. Nie mam terminów na pomysły. Czuję się z tym naprawdę dobrze.

Dlatego choć naprawdę chciałabym się pojawić w Twojej książce – ponieważ szanuję Ciebie i Twoją pracę oraz czuję się zaszczycona Twoją propozycją – i wiem, że z zawodowego punktu widzenia odmowa będzie głupotą przez duże G, muszę spasować. Po prostu nie jestem teraz w nastroju do mówienia o sobie i o mojej pracy (co brzmi dziwacznie w ustach takiej gaduły jak ja). Mam nadzieję, że w przyszłości będziemy jeszcze mieli okazję porozmawiać, i przyrzekam, że wszystkie przemyślenia, którymi się wtedy podzielę, będą o wiele bardziej interesujące niż wszystko, co mogłabym dzisiaj powiedzieć.

Mam nadzieję, że opuszczone przeze mnie miejsce zajmie któraś z niezwykłych osób wymienionych w moim poprzednim e-mailu.

Naprawdę bardzo Ci dziękuję za zainteresowanie.

Będę sobie pluła w brodę, kiedy książka się ukaże.

– W

„Wolałbym przytoczyć dobre zalecenie, które często jest niedoceniane: bądź interdyscyplinarny [...] związki między [różnymi] dziedzinami bardzo często stanowią podstawę decyzji strategicznych i protokolarnych".

VITALIK BUTERIN

TW: @VitalikButerin

Reddit: /u/vbuterin

VITALIK BUTERIN jest twórcą kryptowaluty Ethereum. O łańcuchu bloków i technologiach związanych z kryptowalutami dowiedział się w 2011 roku, interesując się Bitcoinem. Od razu zafascynowała go sama technologia i jej potencjał. We wrześniu 2011 roku był współzałożycielem magazynu „Bitcoin", a po 2,5 roku przyglądania się istniejącym technologiom i jej zastosowaniom napisał w listopadzie 2013 roku białą księgę w sprawie Ethereum. Obecnie jest szefem zespołu badawczego pracującego nad przyszłymi wersjami protokołu Ethereum. W 2014 roku Vitalik otrzymał dwuletnie stypendium ufundowane przez miliardera Petera Thiela, który postanowił dać po 100 tysięcy dolarów 20 obiecującym innowatorom poniżej 20. roku życia, żeby mogli pracować nad swoimi wynalazkami, zamiast studiować.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Prawdopodobnie umiejętność interpretowania tego, co mówią inni ludzie w sytuacjach, w których ich cele różnią się od moich. Często popełnianym przez przywódców błędem żółtodzioba jest zgadzanie się z ostatnią osobą, z którą rozmawiali. Trzeba trochę czasu, żeby przezwyciężyć tę skłonność, choć robi się łatwiej, kiedy masz do czynienia z wystarczająco dużą liczbą ludzi, którzy sobie zaprzeczają. Dobra strategia ogólna polega na rozumowaniu kontrfaktycznym: kiedy ktoś ci mówi, że X jest prawdą, zastanów się (i) co by powiedział, gdyby X rzeczywiście było prawdą, oraz (ii) co by powiedział, gdyby X było fałszem. Jeżeli odpowiedź na (i) oraz (ii) brzmi: „powiedziałby mniej więcej to samo, co teraz", to znaczy, że słowa twojego rozmówcy nie miały dla ciebie żadnej wartości informacyjnej. Ogólnie rzecz biorąc, dobrze wiedzieć, kiedy nie warto traktować słów ludzi całkiem dosłownie.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Dobry, wygodny plecak podróżny. Pakuję do niego wszystko, czego potrzebuję (około 10 kilogramów rzeczy), gdy gdzieś wyjeżdżam. Odpowiedni plecak bardzo ułatwia podróż samolotem.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

- Często oglądam filmy w samolocie, ale tylko w językach, którymi nie mówię biegle. Obecnie mam w rozkładzie francuski, niemiecki i chiński.

- 90-procentowa gorzka czekolada. Poniżej 80 procent jest zbyt słodka, 95 procent zbyt gorzka, przynajmniej na razie. Zwykle wybieram markę Lindt, ponieważ jest powszechnie dostępna, ale czasem zmieniam producenta. Wybór zależy bardziej od dostępności produktu niż od moich osobistych preferencji.
- Koty.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Wolałbym przytoczyć dobre zalecenie, które często jest niedoceniane: bądź interdyscyplinarny. Ja sam zgłębiam informatykę, kryptografię, mechanikę, ekonomię, politologię i inne nauki społeczne, a związki między tymi dziedzinami bardzo często stanowią podstawę decyzji strategicznych i protokolarnych.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Wszystko zależy od rodzaju przytłaczającej sytuacji. Ogólnie rzecz biorąc, zawsze pomaga zajęcie się na jakiś czas czymś innym niż zwykle, na przykład wyjście na spacer. Kiedy problem ma charakter techniczny (np. jak wykonać zadanie X?), najlepszą drogą do pokonania impasu jest znalezienie się w wielu różnych sytuacjach i środowiskach w celu odnalezienia inspiracji. Trudniejsze są sytuacje społeczne. W tym wypadku trzeba unikać pułapki postrzegania sytuacji z punktu widzenia ostatniej osoby, z którą się rozmawiało, albo osób, z którymi spędza się najwięcej czasu. Trzeba umieć bezstronnie ocenić sytuację i może porozmawiać z ludźmi spoza kręgu ogarniętego konfliktem.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 12 lutego – 4 marca 2016 r.)

„Myśl niezależnie. Bądź szachistą, a nie pionkiem".

RALPH CHARELL

autor książki *How to Make Things Go Your Way*

„Nazwać musisz swój lęk, nim przezwyciężać go zaczniesz".

YODA

potężny mistrz Jedi

„Najlepszą obroną jest dobry atak".

DAN GABLE

mistrz olimpijski w zapasach, uważany za najlepszego trenera zapaśniczego wszech czasów

„Wiele złych kroków uczyniono, stojąc w miejscu".

CIASTECZKO Z WRÓŻBĄ

„Najważniejszym rozróżnieniem dokonywanym w życiu [...] jest odróżnienie możliwości do wykorzystania od pokusy, której trzeba się oprzeć".

RABBI LORD JONATHAN SACKS

TW/FB: @rabbisacks

rabbisacks.org

RABBI LORD JONATHAN SACKS jest międzynarodowym przywódcą religijnym, filozofem, nagradzanym autorem i powszechnie szanowanym głosem moralności. W 2016 roku otrzymał Nagrodę Templetona w uznaniu dla jego „wyjątkowego wkładu w głoszenie duchowego wymiaru życia". Jego Królewska Wysokość Książę Walii nazwał rabbiego Sacksa „światłem narodu", a były brytyjski premier Tony Blair „intelektualnym gigantem". Od ustąpienia ze stanowiska naczelnego rabina Zjednoczonej Kongregacji Hebrajskiej Brytyjskiej Wspólnoty Narodów, które piastował przez 22 lata, wykładał na kilku uczelniach, w tym na Uniwersytecie Yeshiva oraz w King's College w Londynie. Obecnie piastuje katedrę myśli judaistycznej na Uniwersytecie Nowojorskim. Rabbi Sacks jest autorem ponad 30 książek. Jego ostatnie dzieło, zatytułowane *Not in God's Name: Confronting Religious Violence*, otrzymało w 2015 roku National Jewish Book Award w Stanach Zjednoczonych oraz stało się bestsellerem w Wielkiej Brytanii. Po nadaniu mu przez królową tytułu szlacheckiego w 2005 roku

został dożywotnim członkiem Izby Lordów, w której zasiadł w 2009 roku.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Leadership on the Line Ronalda A. Heifetza i Marty'ego Linsky'ego, ponieważ to najbardziej uczciwa książka na temat przywództwa, jaką czytałem, a świadczy o tym podtytuł: *Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Jest bardzo szczera i daję ją wszystkim, ponieważ chcę, żeby ludzie dobrze wiedzieli, na co się porywają, kiedy decydują się na zostanie przywódcami.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Bez wątpienia słuchawki eliminujące szum [marki Bose]. To najbardziej religijny przedmiot, jaki znam, ponieważ osobiście definiuję wiarę jako zdolność słyszenia muzyki poprzez szum.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Jakie zdarzenie albo myśl wprawiły cię w głęboką rozpacz?

Najtrudniejsze chwile przeżyłem po opublikowaniu w 2002 roku – a dokładnie 11 września 2002 roku, w pierwszą rocznicę zamachów – książki zatytułowanej *The Dignity of Difference*.

W styczniu 2002 roku byłem w Strefie Zero w Nowym Jorku. Światowe Forum Ekonomiczne zostało przeniesione do Davos, a arcybiskup Canterbury, naczelny rabin Izraela, imamowie i inni przywódcy religijni z całego świata zebrali się na miejscu tragedii, żeby się razem pomodlić.

Nagle zdałem sobie sprawę, że ludzkość stoi przed doniosłym wyborem, który zdefiniuje życie przyszłych pokoleń: między religią jako podstawą koegzystencji, pojednania i wzajemnego szacunku a religią jako pożywką dla nienawiści, terroru i przemocy.

Postanowiłem napisać osobistą odpowiedź na wrześniowe zamachy i opublikować ją w pierwszą rocznicę ataku. Zatytułowałem ją *The Dignity of Difference*. To była bardzo mocna i bardzo kontrowersyjna książka. Członkowie mojej wspólnoty uznali, że posunąłem się za daleko i dopuściłem się herezji.

Przy okazji wydarzyło się coś raczej zabawnego. Rowan Williams został mianowany arcybiskupem Canterbury, ale tydzień przed nominacją wziął udział w obrzędach druidycznych w Walii. Niektórzy anglikanie uznali to za czyn pogański.

Pojawił się więc nagłówek prasowy, który brzmiał: „Arcybiskup Canterbury i naczelny rabin oskarżeni o herezję". Był to zapewne pierwszy i ostatni raz, kiedy można było przeczytać coś takiego w gazecie.

Dla obrońcy wiary oskarżenie o herezję jest, oględnie mówiąc, pewnym problemem. Żądano mojej rezygnacji. Czułem, że wielu moich kolegów rabinów nie rozumie książki i jest do niej bardzo krytycznie nastawionych.

Nie bardzo wiedziałem, co dalej robić.

Nie widziałem możliwości odzyskania utraconej pozycji, reputacji i wiarygodności żydowskiego przywódcy religijnego. To pogrążało mnie w rozpaczy. Kiedy nie ma światełka na końcu tunelu, widzisz tylko jego ściany. Miałem wrażenie, że nie mam możliwości pójścia naprzód. Rezygnacja była prawdopodobnie najmądrzejszą rzeczą, jaką mogłem zrobić.

Wtedy usłyszałem głos. Nie zamierzam nikogo przekonywać, że to Bóg do mnie przemówił, ale bez wątpienia usłyszałem głos, który powiedział: „Jeżeli zrezygnujesz, oddasz zwycięstwo swoim przeciwnikom. Dasz się pokonać w pierwszej bitwie o sprawę, którą uważasz za najważniejszą dla nadchodzącego pokolenia".

Tego nie mogłem zrobić.

Pomimo niemal nieznośnego bólu osobistego nie mogłem ustąpić. Nie mogłem oddać zwycięstwa moim oponentom – przeciwnikom tolerancji religijnej i pojednania.

Wtedy nagle zrozumiałem, że nie chodzi o mnie. Chodziło o to, żeby nie zawieść ludzi, którzy pokładali we mnie wiarę, i nie zdradzić ideałów, które sprawiły, że po pierwsze wybrałem taką, a nie inną drogę życiową, a po drugie – napisałem tę książkę.

To był punkt zwrotny i w ostatecznym rozrachunku fakt, że przeżyłem tę sytuację i wyszedłem z niej silniejszy niż przedtem, był ważny nie tylko dla mnie. Był istotny również dla innych rabinów, ponieważ zobaczyli, że można zająć kontrowersyjne stanowisko, narazić się na powszechną krytykę, a mimo wszystko wyjść z tego cało i zaśpiewać z Eltonem Johnem „I'm Still Standing".

Doświadczyłem więc zwrotu o 180 stopni, wręcz kopernikańskiego przewrotu w moim myśleniu o tym, co robię. Nie miało to w ogóle charakteru osobistego, nie było w tym żadnego egocentryzmu. Chodziło o reprezentowane wartości i ludzi. Od tamtego momentu jestem w pewnym sensie niepodatny na ataki, ponieważ już wiem, że to nie o mnie toczy się gra.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Widniałyby na nim trzy słowa: „Żyj. Dawaj. Wybaczaj". To zdecydowanie trzy najważniejsze rzeczy w życiu.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

To było w 1979 roku. Dawno temu, przed 38 laty, kiedy kupiliśmy z moją żoną Elaine dom z salą zabaw umieszczoną w odrębnym budyneczku na końcu ogrodu. Nadawała się do przekształcenia w pracownię. Właśnie męczyłem się z doktoratem, próbowałem pisać moją pierwszą książkę, ale zupełnie bez powodzenia. Marzyłem o tym, żeby pojechać w góry i zamknąć się w jakiejś chacie na odludziu i nagle do mnie dotarło, że w tym domku na końcu ogrodu mógłbym odnaleźć upragniony spokój i odosobnienie. Wyszło wspaniale i właśnie w tym pomieszczeniu napisałem mój doktorat oraz pięć pierwszych książek. Ta inwestycja odmieniła moje życie. Nieruchomość drogo kosztowała, ale była warta każdego pensa.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Mam taki zupełnie kuriozalny zwyczaj, który ma duży wpływ na moje życie. Kiedy mamy krótkie chwile odpoczynku albo potrzebujemy odmłodzenia, wołam [moją żonę] Elaine, siadamy razem i przypominamy sobie jakiś moment z naszej przeszłości, oglądając teledysk na YouTubie. To nadzwyczajny wynalazek. Gdyby Proust miał dostęp do serwisu YouTube, nie musiałby pisać *À la recherche du temps perdu*, ponieważ dzięki temu serwisowi nasza przeszłość nie przepada w mrokach niepamięci. Możemy sobie ją przypomnieć w dowolnej chwili. To nasz *Powrót do przyszłości*, nasza osobista podróż w czasie, wycieczka do miejsc i chwil w naszym minionym życiu, które są nasycone emocjami. To prawdziwa magia i do tego nie zajmuje zbyt dużo czasu.

Czy możesz podać przykład skojarzenia jakiegoś wspomnienia z konkretnym teledyskiem na YouTubie?

Podam jeden przykład. Latem 1968 roku przydarzyły mi się dwie bardzo ważne rzeczy. Po pierwsze, pojechałem do Ameryki i odbyłem kilka ogromnie ważnych dla mnie spotkań z najwybitniejszymi rabinami naszych czasów. Po drugie, kiedy wróciłem do kraju, poznałem Elaine, która wówczas studiowała w klinice w Cambridge. Ja studiowałem na Uniwersytecie Cambridge i dość szybko się zaręczyliśmy, a potem pobraliśmy.

W kinach grali wtedy *Absolwenta* z Dustinem Hoffmanem, więc poszliśmy na ten film. Dziewczyna, w której zakochuje się główny bohater, też ma na imię Elaine. Muzykę nagrał duet Simon & Garfunkel. W 68' wydali bardzo sugestywną piosenkę zatytułowaną „America", z młodymi mężczyznami, dziewczętami i samochodami na rogatkach New Jersey.

Kiedy chcę sobie przypomnieć chwilę, w której poznałem Elaine, kiedy w moim życiu otwierały się nowe perspektywy i urzeczywistnił się najwspanialszy romans w naszym życiu, po prostu włączam YouTube'a i słucham piosenki „America" w wykonaniu Simona i Garfunkela.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Trzy i pół roku temu zrezygnowałem z funkcji naczelnego rabina i postanowiłem zrobić coś, co z różnych przyczyn nie udało się żadnemu z moich poprzedników, czyli wejść na nową ścieżkę kariery i podjąć nowe wyzwanie. Wiedziałem, że odejście z tak eksponowanego i uprzywilejowanego stanowiska jak moje niemal na pewno wywoła u mnie objawy odstawienia i może spowodować depresję.

Postanowiłem brać na siebie tyle obowiązków, żeby nie mieć czasu na depresję. Zadziałało cudownie. Mogę każdemu polecić ten sposób.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Mówiąc najprościej, mój zespół. Moja żona i dwie osoby prowadzące moje biuro. Wiem, że moją największą słabością jest nieumiejętność odmawiania, więc po prostu zostawiam to innym. Ludzie, którym powierzyłem to zadanie, wywiązują się z niego o wiele lepiej niż ja. Gorąco polecam takie rozwiązanie.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

W mojej branży, którą jest religia i dyskurs publiczny, najczęściej spotykam się chyba ze strachem i wynikającą z niego defensywnością. To najgorszy możliwy sposób myślenia o przyszłości. Należy jej wypatrywać z nadzieją i przekonaniem, że bez względu na to, jakie czekają nas wyzwania, sprostamy im. Trzeba też głosić postawę będącą przeciwieństwem strachu i defensywności.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Co wpisałem do systemu nawigacji satelitarnej mojego życia [gdzie chcę być za 10–20 lat od dzisiaj]? Jaki jest mój ostateczny cel? Trzeba zastanawiać się nad takimi rzeczami zawsze, gdy pojawia się uczucie przytłoczenia. Świadomość tego celu pomaga w dokonaniu najważniejszego rozróżnienia w życiu, czyli odróżnieniu możliwości do wykorzystania od pokusy, której trzeba się oprzeć.

„Nauczyłam się unikać ważnego czynnika rozpraszającego, czyli konsumowania przekazu medialnego zawierającego treści, które już znam i z którymi się zgadzam”.

JULIA GALEF

TW: @juliagalef

FB: /julia.galef

juliagalef.com

JULIA GALEF jest pisarką i prelegentką poszukującą odpowiedzi na pytanie o to, jak możemy poprawić jakość ludzkich osądów, zwłaszcza przy podejmowaniu złożonych decyzji obciążonych dużym ryzykiem. Jest współzałożycielką organizacji non profit Center for Applied Rationality, która prowadzi warsztaty doskonalenia rozumowania i podejmowania decyzji. Od 2010 roku prowadzi podcast *Rationally Speaking*, publikując co dwa tygodnie rozmowy z naukowcami, socjologami i filozofami. Julia pisze obecnie książkę o tym, jak poprawić jakość własnych osądów, zmieniając nieuświadomione motywy postępowania. Jej prelekcja na konferencji TED, zatytułowana „Why You Think You’re Right – Even If You’re Wrong”, została obejrzana ponad trzy miliony razy.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kiedy coś idzie źle, nie zakładam automatycznie, że postąpiłam niewłaściwie. Zamiast tego zadaję sobie pytanie o to, jaką politykę skutkującą tym złym wynikiem realizowałam i czy nadal oczekuję, że bez względu na jednorazowy zły rezultat będzie nadal przynosiła dobre skutki. Jeżeli tak, nie rezygnuję z niej.

Ten nawyk jest tak ważny, ponieważ nawet najlepsza polityka czasem zawodzi i nie trzeba jej porzucać (ani zadręczać się) od razu po doznaniu nieuchronnej porażki.

Powiedzmy, że masz zwyczaj przyjeżdżać na lotnisko na godzinę i 20 minut przed odlotem samolotu. Któregoś dnia jest wypadek na autostradzie, docierasz do celu później niż zwykle i łapiesz samolot w ostatniej chwili. Czy to znaczy, że zawsze powinieneś mieć większą rezerwę czasu? Niekoniecznie. Polityka polegająca na przyjeżdżaniu na lotnisko na dwie godziny przed odlotem byłaby przydatna w tym konkretnym przypadku, ale wiąże się z pewnym kosztem: spędzaniem znacznie większej ilości czasu w lotniskowych poczekalniach. Przyjeżdżanie z 80-minutowym wyprzedzeniem może nadal być najlepszą polityką, choć od czasu do czasu może poskutkować spóźnieniem się na samolot.

Mam też skłonność do zadręczania się błędami popełnianymi w artykułach na moim blogu, podczas spotkań, przemówień itd. W pierwszym odruchu zawsze myślę, że należało się lepiej przygotować. Czasem to prawda, ale niejednokrotnie jedyny właściwy wniosek brzmi: „Nie, w gruncie rzeczy ilość czasu, który musiałabym poświęcić na przygotowania przed każdym przemówieniem, żeby uniknąć takiego błędu jak ten, nie jest warta efektu”.

Podam też nieco inny przykład. Ostatnio jechałam zimą pociągiem w New Jersey i wyglądając przez okno odniosłam wrażenie, że widzę płomienie na torach. Nikt nie reagował, więc pomyślałam, że to chyba nic wielkiego, ale nie byłam do

końca pewna. Odnalazłam konduktora i powiedziałam mu o swoim spostrzeżeniu. Okazało się, że to faktycznie nic wielkiego – kolejarze odladzają tory w zimie za pomocą ognia. Odruchowo poczułam się głupio, bo martwiłam się czymś nieistotnym, ale potem pomyślałam, że w gruncie rzeczy warto nadal sprawdzać zagrożenia, które mogłyby okazać się poważne, gdybym miała rację. Nawet jeśli w większości przypadków jej nie mam.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Myślę, że większość zaleceń jest zła, ponieważ są zbyt uniwersalne. „Częściej ryzykuj”, „nie bądź dla siebie zbyt surowy”, „pracuj ciężej”. Problem polega na tym, że niektórzy ludzie potrzebują większego ryzyka, podczas gdy inni nie powinni za bardzo ryzykować. Niektórzy powinni być dla siebie bardziej wyrozumiali, a inni za bardzo sobie pobłażają. Niektórzy powinni pracować ciężej, zaś inni już zbliżają się do krawędzi wypalenia. I tak dalej.

Myślę więc, że najbardziej przydatne zalecenia dotyczą zwiększania jakości własnych osądów – zdolności do rzetelnego oceniania swojej sytuacji (nawet jeśli prawda nie jest pochlebna ani wygodna), dostępnych opcji oraz koniecznych kompromisów. Dobry osąd umożliwia dokonanie oceny, czy dane zalecenie jest dla ciebie odpowiednie, czy też nie; bez niego nie zdołasz odróżnić dobrej rady od złej.

W książkach *Superprognozowanie* (Philipa E. Tetlocka i Dana Gardnera) i *Pomiar uniwersalny* (Douglasa W. Hubbarda) można znaleźć dobre rady dotyczące zwiększania własnej zdolności do formułowania trafnych przewidywań. Z kolei w książce *Decyduj* (Chipa Heatha i Dana Heatha) opisano cztery najczęściej popełniane błędy w formułowaniu sądów (takie jak rozpatrywanie decyzji w zbyt wąskim kontekście albo

pozwalanie, aby chwilowe emocje zaciemniły obraz sytuacji) wraz ze wskazówkami pozwalającymi ich unikać.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nauczyłam się unikać ważnego czynnika rozpraszającego, czyli konsumowania przekazu medialnego zawierającego treści, które już znam i z którymi się zgadzam (na przykład wiadomości o polityce). Mogą one być uzależniające, ponieważ potwierdzają nasze poglądy – niczym pogawędka z przyjacielem – ale nie dowiadujemy się z nich niczego nowego i wydaje mi się, że po jakimś czasie ulegania temu impulsowi stajemy się mniej zdolni do tolerowania odmiennych punktów widzenia. Dlatego zerwałam z tym nałogiem, powtarzając sobie, jak dużo czasu traciłam, nie dowiadując się niczego nowego.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Czasem czuję się rozdarta między dwiema możliwościami i nawet jeśli wiem, że stawka jest wysoka, nie do końca potrafię wskazać lepszą opcję. Zadręczam się więc wyborem i miotam się między jedną możliwością a drugą, mimo że nie zdobywam przy tym żadnych nowych informacji.

Na szczęście w pewnym momencie przypominam sobie zasadę, że niepewność co do wartości oczekiwanej (ang. *expected value*, EV) wlicza się do tej wartości. Zatem jeśli wiem, że jedna z opcji (A lub B) jest świetna, a druga beznadziejna, ale ja w ogóle nie wiem, która jest która, to znaczy, że obie mają taką samą wartość oczekiwaną.

To niezwykła zmiana sformułowania problemu. Kiedy myślisz, że jedna z dostępnych opcji jest świetna, a druga

beznadziejna, ale nie potrafisz ich rozróżnić, odczuwasz paraliż, ale gdy myślisz, że obie mają taką samą wartość oczekiwaną, doświadczasz wyzwolenia.

(Oczywiście jest tu ukryte założenie, że nie masz łatwego dostępu do informacji na temat opcji A i B, które mogłyby zmniejszyć twoją niepewność. Jeżeli go masz, wykorzystaj to! Niniejsza rada dotyczy sytuacji, w których dostęp do informacji jest utrudniony, a ty odczuwasz paraliż).

Powiedzmy, że nie możesz się zdecydować na wybór jednej z dwóch ofert pracy i czujesz się przytłoczony, ponieważ nie potrafisz powiedzieć, która jest lepsza. Praca A jest bardziej prestiżowa i lepiej płatna, ale w pracy B panuje bardziej przyjazna atmosfera i miałbyś większą swobodę wybierania własnych projektów do realizacji.

Powinieneś zadać sobie pytanie o to, czy jest jakiś sposób na zdobycie dodatkowych informacji, które umożliwiłyby łatwiejsze rozwiązanie tego dylematu. Może mógłbyś porozmawiać z pracownikami obu firm i wypytać ich o zadowolenie z pracy albo dowiedzieć się o dalsze losy ich byłych pracowników.

Może jednak już to zrobiłeś, ale nadal nie potrafisz się zdecydować. Jeżeli właśnie tak jest – nie ma dodatkowych, łatwo dostępnych informacji pozwalających stwierdzić, która opcja jest lepsza – powinieneś się odprężyć i po prostu wybrać jedną z nich bez dalszego zamartwiania się. Wiem, że często łatwiej to powiedzieć niż zrobić, ale jeżeli nie potrafisz powiedzieć, która możliwość jest lepsza, wszystko wskazuje na to, że obie są równie dobre.

„To nie tak, że kiedy byłam młodsza, nie odczuwałam w ogóle wdzięczności, ale nigdy nie poświęcałam czasu na spokojne zastanowienie się nad wszystkim, co dostawałam od losu. Teraz codziennie rano praktykuję wyrażanie wdzięczności".

TURIA PITT

TW/IG: @TuriaPitt

turiapitt.com

TURIA PITT należy do najbardziej podziwianych i popularnych osób w Australii. W 2011 roku 24-letnia Turia, była modelka, miłośniczka fitness i odnosząca sukcesy inżynier górnictwa, wpadła w sidła rozszalałego pożaru buszu podczas stukilometrowego ultramaratonu w Australii Zachodniej. Została ewakuowana śmigłowcem z odludnego pustkowia, w stanie bliskim śmierci, z głębokimi oparzeniami 64 procent powierzchni ciała. Przeżyła wbrew wszelkim oczekiwaniom i wyszła z tego doświadczenia silniejsza niż kiedykolwiek. Pod koniec 2016 roku ukończyła zawody Ironman World Championship w Kona na Hawajach, a następnie wydała swoje wspomnienia zatytułowane *Everything to Live For: The Inspirational Story of Turia Pitt*. Jej prelekcja na konferencji TED pod tytułem *Unmask Your Potential* opisuje ze szczegółami niewiarygodną historię triumfu nad przeciwnościami.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie jakie książki wywarły największy wpływ na twoje życie?

Moją ulubioną książką jest *The Map That Changed the World* Simona Winchestera. Budowniczy kanałów (William Smith) tworzy pierwszą w historii mapę geologiczną Anglii i Walii. Można by pomyśleć, że to osiągnięcie przysporzy mu rozgłosu i zaszczytów, ale zamiast tego zostaje oskarżony o herezję i wtrącony do więzienia. Wiem jednak, że większość ludzi nie jest tak zafascynowana geologią jak ja (w końcu byłam inżynierem górnictwa), więc staram się dobierać dla nich książki zgodne z ich zainteresowaniami.

Jeżeli ktoś lubi biegać, daję mu *Urodzonych biegaczy* Christophera McDougalla. Kiedy komuś zależy na poprawie stanu swoich finansów, kupuję mu *The Barefoot Investor* Scotta Pape'a. Jeśli ktoś chce się dowiedzieć czegoś więcej o mnie, daję mu jedną z moich książek, a jeżeli jest na etapie poszukiwań duchowych, wybieram *Człowieka w poszukiwaniu sensu* Viktora E. Frankla.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

To kosztowało trochę więcej niż 100 dolarów, ale zupełnie odmieniło moje życie. Kilka miesięcy temu kupiłam sobie na lotnisku słuchawki Beats Solo3. Są wspaniałe! Uwielbiam słuchać na nich aplikacji Brain.fm – pomaga mi to w uzyskaniu odpowiedniego nastroju i skoncentrowaniu się na bieżącym zadaniu. Jeżeli mam się trzymać ściśle zasady, że cena nie może przekraczać 100 dolarów, aplikacja Brain.fm też odmieniła moje życie. Naprawdę pomaga mi w koncentracji. Korzystam z niej codziennie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Sporo rzeczy w życiu spieprzyłam, niemal zbyt dużo, by dało się je zliczyć. Narobiłam ogromnych długów w urzędzie skarbowym (na szczęście już je spłaciłam), wydałam 10 tysięcy dolarów na szkolenia z wygłaszania przemówień tylko po to, żeby dojść do wniosku, że ich nie potrzebowałam. Zdarzyło mi się polecieć na konferencję, w której miałam wziąć udział, i nagle się zorientować, że jestem w innym mieście, niż powinnam. Podczas gali rozdania nagród upiłam się do nieprzytomności i zrobiłam z siebie idiotkę.

Żadna z tych porażek nie ułatwiła mi odniesienia sukcesu, ale nauczyły mnie one, że nie ma nic złego w popełnianiu błędów. Wiesz dlaczego? Bo Ziemia nie przestaje się obracać tylko dlatego, że coś ci nie wyszło. W gruncie rzeczy błędy są bardziej przydatne w życiu niż sukcesy. Nigdy nie nauczyłam się niczego, odnosząc sukces. To wydaje się niemal… zbyt proste. Z drugiej strony błędy obnażają naszą omylność, a co ważniejsze, możemy wyciągać z nich wnioski i doskonalić się.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Wdzięczność. To nie tak, że kiedy byłam młodsza, nie odczuwałam w ogóle wdzięczności, ale nigdy nie poświęcałam czasu na spokojne zastanowienie się nad wszystkim, co dostawałam od losu. Teraz codziennie rano praktykuję wyrażanie wdzięczności i mogłabym to robić wiele razy dziennie. Nie wnikam za bardzo w naukowe uzasadnienie tego zjawiska, ale wiem, że kiedy jestem wdzięczna, czuję się lepiej. Nie wierzę w gotowe rozwiązania, lecz uważam to za bardzo skuteczną metodę poprawiania sobie samopoczucia.

[Oto jak wygląda ten rytuał:] Najpierw słucham dowolnej piosenki z mojej „playlisty wdzięczności” na Spotify. Na przykład w tej chwili znajduje się na niej dziewięć utworów:

1. „Breathturn” – Hammock,
2. „Your Hand in Mine” – Explosions in the Sky,
3. „Devi Prayer” – Craig Pruess & Ananda,
4. „Horizon” – Tycho,
5. „Recurring” – Bonobo,
6. „Hanging On” – Active Child,
7. „Long Time Sun” – Snatam Kaur,
8. „Angels Prayer” – Ty Burhoe, James Hoskins, Cat McCarthy, Manorama & Janaki Kagel,
9. „Twentytwofourteen” – The Album Leaf.

Następnie myślę o trzech rzeczach, za które jestem naprawdę wdzięczna. Przekonałam się, że im konkretniej je wyrażam, tym lepiej. Na przykład zamiast myśleć po prostu, że jestem wdzięczna mojej mamie, dodaję „za wczorajszą zapiekankę szpinakową”. Zamiast myśleć tylko, że jestem wdzięczna mojemu partnerowi, dodaję „za to, że biegał ze mną wczoraj”. Dziś rano odczuwałam wdzięczność za:

1. Wierzganie dziecka w moim brzuchu.
2. Poranną kawę.
3. Możliwość obserwacji wschodu słońca.

Kiedy robię to starannie i szczerze (skupiam się na tym, zamiast pospiesznie odbębnić listę w głowie, a muzyka pomaga mi wprowadzić się w odpowiedni nastrój), zwykle zaczynam płakać z wdzięczności. Czasem powtarzam ten rytuał, żeby odzyskać równowagę, kiedy coś mnie sfrustruje albo zdenerwuje w ciągu dnia.

„Kiedy zderzają się dwie skrajne opinie, prawda zwykle leży gdzieś pośrodku. Bez znajomości stanowiska drugiej strony w naturalny sposób dryfujemy w kierunku skrajności i oddalamy się od istoty sprawy".

ANNIE DUKE

TW/FB: @AnnieDuke

annieduke.com

ANNIE DUKE przez dwie dekady należała do najlepszych pokerzystów na świecie. W 2004 roku pokonała 234 graczy, zdobywając swoją pierwszą bransoletkę triumfatora World Series of Poker (WSOP). W tym samym roku wygrała Turniej Mistrzów WSOP, w którym zwycięzca zgarnia całą pulę nagród wynoszącą 2 miliony dolarów, a występ jest możliwy tylko z imiennym zaproszeniem. Zanim Annie została zawodową pokerzystką, studiowała psychologię poznawczą na Uniwersytecie Pensylwanii, korzystając ze stypendium National Science Foundation. Regularnie dzieli się swoimi spostrzeżeniami na temat podejmowania mądrych decyzji (nie tylko w pokerze) na swoim blogu *Annie's Analysis*, a swoją wiedzę pokerową udostępniła w serii bestsellerowych książek, takich jak *Decide to Play Great Poker* oraz *The Middle Zone: Mastering the Most Difficult Hands in Hold'em Poker* (obie napisała wspólnie z Johnem Vorhausem). Jej najnowsza książka *Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You*

Don’t Have All the Facts dotyczy strategii podejmowania dobrych decyzji.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Po pierwsze, szukaj odmiennych opinii. Zawsze staraj się mieć w swoim otoczeniu ludzi, którzy się z tobą nie zgadzają i mogą szczerze oraz produktywnie odgrywać rolę adwokata diabła. Podejmuj wysiłek wsłuchiwania się w opinie osób mających inne poglądy i przekonania niż ty. Unikaj zamykania się w kręgu osób myślących tak samo. Ciesz się możliwością poznania stanowiska ludzi, którzy się z tobą nie zgadzają. Staraj się zmieniać zdanie w jednej sprawie dziennie.

Faktem jest, że kiedy zderzają się dwie skrajne opinie, prawda zwykle leży gdzieś pośrodku. Bez znajomości stanowiska drugiej strony w naturalny sposób dryfujemy w kierunku skrajności i oddalamy się od istoty sprawy. Nie bój się nie mieć racji. Myląc się, zyskujemy po prostu możliwość lepszego poznania prawdy.

Po drugie, bądź elastyczny i otwarty na nowe możliwości pojawiające się w twoim życiu. Większość ludzi sukcesu, jakich znam, nie wiedziała po ukończeniu studiów, co dokładnie chce w życiu robić, i zmieniała kierunek dążeń w trakcie kariery zawodowej. Bądź otwarty na to, co przynosi świat. Nie obawiaj się zmiany pracy albo zawodu, bez względu na to, ile pracy w coś włożyłeś. Nie musisz wiedzieć wszystkiego od razu. A poczucie, że masz już wszystko poukładane, może cię zablokować i zamknąć twoje oczy na możliwe zmiany.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Ogólnie rzecz biorąc, nauczyłam się skuteczniej odmawiać, ale szczególnie dotyczy to zobowiązań wymagających ode mnie dalekich podróży. Strategia, którą przyjęłam, polega na wyobrażaniu sobie dnia wyjazdu i myśleniu o tym, jak szczęśliwa lub smutna wtedy będę. Potem wyobrażam sobie dzień po powrocie i zadaję sobie pytanie: „Czy warto było wyjeżdżać? Czy jestem zadowolona z tego, że się zgodziłam i zrobiłam to, o co mnie poproszono?". Dzięki takim „podróżom w czasie" potrafię lepiej sobie wyobrażać negatywne aspekty rzeczy, za którymi nie przepadam (takich jak bycie z dala od domu, zamieszanie związane z podróżą itd.) oraz porównywać je z pozytywnymi stronami tego, w co mam się zaangażować (wygłoszeniem przemówienia, które spotka się z entuzjastycznym przyjęciem, albo wzięciem udziału w wydarzeniu charytatywnym i radością z zebrania pieniędzy na szczytny cel).

Mogę osiągnąć ten sam efekt, wyobrażając sobie podobne propozycje, które kiedyś przyjęłam lub odrzuciłam. Czy przyjęcie lub odrzucenie oferty dało mi zadowolenie? To świetna technika myślenia o każdej decyzji, bez względu na to, czy chodzi o drobną sprawę, taką jak przyjęcie zaproszenia na kolację, czy o znacznie poważniejszą kwestię, jak przeprowadzka do innego miasta. Odbywanie świadomych podróży w czasie umożliwia spojrzenie na każdą sprawę z odpowiedniej perspektywy.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

W pokerze ponosi się mnóstwo porażek, ponieważ często dostaje się złe karty. Są dwa sposoby przegrywania w pokera. Można zdefiniować porażkę jako osiągnięcie złego wyniku, na przykład przegranie rozdania. Poker uczy jednak, że to bardzo

nieproduktywne podejście, ponieważ można wygrać rozdanie, podejmując bardzo złe decyzje, i przegrać, podejmując bardzo dobre. Możesz więc postawić wszystkie pieniądze, mając świetne karty z matematycznego punktu widzenia, ale i tak przegrać, jeśli pozostałe karty nie będą rozdane po twojej myśli.

Jeśli definiujesz porażkę zwyczajnie, jako przegraną, możesz dojść do przekonania, że jest ona po prostu wynikiem. W takiej sytuacji możesz próbować tak modyfikować grę, żeby nie powtórzyć porażki poniesionej pomimo podejmowania świetnych decyzji (albo powtarzać złą strategię tylko dlatego, że raz udało ci się dzięki niej wygrać). To przypominałoby regularne przejeżdżanie przez skrzyżowanie na czerwonym świetle tylko dlatego, że raz na jakiś czas udaje się to zrobić bezpiecznie, albo unikanie przejeżdżania na zielonym, ponieważ raz miałeś w takiej sytuacji wypadek.

Poker nauczył mnie oddzielania porażki od wyników. Przegrana nie oznacza porażki, a wygrana sukcesu – nie wtedy, kiedy definicje sukcesu i porażki odnoszą się do podejmowania dobrych decyzji przynoszących korzystne efekty w długim okresie. Ważne są właśnie decyzje, które podjęłam, a każda, która prowadzi do porażki, daje mi okazję do uczenia się i dostosowywania strategii. Dzięki temu przegrana mniej oddziałuje na moje emocje, a bardziej wpływa na możliwość odkrywania rzeczywistości i uczenia się jej.

„Wszyscy mądrzy i zrównoważeni ludzie, jakich znam, chodzą na spacery i medytują. Aplikacja Headspace to przyjemne narzędzie na początek. Spróbuj z niej korzystać codziennie. Proponuję jednak nie robić tego podczas spacerowania… Przynajmniej na razie".

JIMMY FALLON

TW/IG: @jimmyfallon

tonightshow.com

JIMMY FALLON jest komikiem uhonorowanym nagrodami Emmy i Grammy. Zasłynął jako członek obsady programu *Saturday Night Live* oraz gospodarz nocnego talk-show *The Tonight Show Starring Jimmy Fallon*. Jest autorem kilku książek, w tym *Your Baby's First Word Will Be DADA* oraz najnowszej, *Everything Is Mama*. Mieszka w Nowym Jorku z żoną Nancy i córkami Winnie i Franny. Jeśli chcesz zobaczyć, jak lata na moich stopach (poważnie!), zajrzyj na mój blog: tim.blog/jimmy.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Gdyby miała to być książka dla dorosłych, wybrałbym *Człowieka w poszukiwaniu sensu* Viktora Frankla. Przeczytałem ją podczas dziesięciodniowego pobytu na oddziale intensywnej opieki medycznej szpitala Bellevue po przyszyciu palca oderwanego podczas wypadku z pierścionkiem w kuchni. To książka o sensie życia, a ja jestem przekonany, że po jej przeczytaniu każdy staje się lepszym człowiekiem. Najbardziej zapadł mi w pamięć fragment: „Nie ma dobrej odpowiedzi na pytanie o sens życia. To tak, jakby zapytać mistrza szachowego o najlepszy ruch na świecie. Wszystko zależy od sytuacji, w której się znajdujesz". Ta książka wzmocniła we mnie przekonanie, że co mnie nie zabije, to uczyni mnie silniejszym. Jeżeli ją przeczytasz, wyniesiesz z niej znacznie więcej.

Obecnie jednak najczęściej rozdaję książki dla dzieci, ponieważ coraz częściej mam z nimi do czynienia (sam jestem ojcem dwuipółlatki oraz czterolatki). Myślę o książkach, które uwielbiałem jako dziecko. Jedną z nich jest *The Monster at the End of This Book* Jona Stone'a.

Pamiętam, jak śmiałem się z jej narratora o imieniu Grover, który bał się przewracania kartek, ponieważ na końcu książki miał się czaić potwór, ja jednak czytałem dalej, a on był coraz bardziej przerażony: „PRZEWRÓCIŁEŚ KARTKĘ!!?!???? PRZESTAŃ TO ROBIĆ!!!!" Nie pamiętam już, czy chciałem być dzielny za nas obu, czy po prostu wiedziałem, że wszystko się dobrze skończy, ale przewracałem kartkę za kartką i czytałem, dopóki nie doszedłem do ostatniej strony, na której się okazywało, że to ON jest tym potworem. Uroczy, kudłaty Grover! Ta książka nauczyła mnie chyba tego, że tak naprawdę nie ma się czego bać.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Najlepszymi nowymi zachowaniami, jakie sobie przyswoiłem w ciągu ostatnich pięciu lat, są spacerowanie i medytowanie

(niejednocześnie). Mój przyjaciel Lorne Michaels uwielbia spacerować i zawsze, gdy spędzamy razem czas, chodzimy i rozmawiamy, nawet jeśli nie idziemy do żadnego konkretnego celu – chodzi o samą przyjemność. Pewnego razu w Londynie przeszliśmy prawie 13 kilometrów, w ogóle o tym nie myśląc. Moja żona i dzieci też uwielbiają spacerować, a ja mam wrażenie, że mógłbym to robić w nieskończoność. Zadziwia mnie to, że przez tak długi czas nie zdawałem sobie sprawy, w jak wspaniały nastrój wprawia mnie spacerowanie. Medytacja jest trochę trudniejsza, ale można nauczyć tego swój mózg (podobnie jak można się nauczyć każdej innej czynności – grania na gitarze, parodiowania ludzi, prowadzenia samochodu z ręczną skrzynią biegów). To cenna umiejętność, wymaga tylko wyćwiczenia. Wszyscy mądrzy i zrównoważeni ludzie, jakich znam, chodzą na spacery i medytują. Aplikacja Headspace to przyjemne narzędzie na początek. Spróbuj z niej korzystać codziennie. Proponuję jednak nie robić tego podczas spacerowania… Przynajmniej na razie.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 1 kwietnia – 15 kwietnia 2016 r.)

„Geniusz oznacza tylko nadzwyczajną zdolność widzenia".

JOHN RUSKIN

wiktoriański polimata, krytyk sztuki, filantrop i myśliciel społeczny

„Metod może być milion i więcej, lecz zasad jest tylko kilka. Człowiek, który rozumie zasady, może z powodzeniem wybierać metody. Człowiek, który próbuje metod, ignorując zasady, wpędza się w tarapaty".

RALPH WALDO EMERSON

XIX-wieczny eseista amerykański, prekursor transcendentalizmu

„Pierwsza zasada stosowania dowolnej technologii w biznesie brzmi: automatyzacja efektywnej czynności zwiększa jej efektywność. Druga zasada brzmi: automatyzacja nieefektywnej czynności zwiększa jej nieefektywność".

BILL GATES

współzałożyciel Microsoftu

„Wielość perspektyw sprawia, że stajemy się tym, kim się stajemy. Tożsamość jest zawsze drogą dwukierunkową – kształtuje się zarówno od wewnątrz, jak i od zewnątrz".

ESTHER PEREL

IG: @estherperelofficial

FB: /esther.perel

estherperel.com

ESTHER PEREL została okrzyknięta największą rewolucjonistką w dziedzinie seksualności i kształtowania relacji od czasów Dr. Ruth. Jej prelekcje na konferencji TED poświęcone podtrzymywaniu pożądania i zmianie sposobu myślenia na temat niewierności przyciągnęły 17 milionów widzów, a ona sama w ciągu swojej 34-letniej praktyki terapeutycznej prowadzonej w Nowym Jorku widziała i testowała wszystko, co tylko można sobie wyobrazić. Esther jest autorką międzynarodowego bestsellera *Inteligencja erotyczna. Seks, kłamstwa i domowe pielesze*, przetłumaczonego na 26 języków. Posługuje się biegle dziewięcioma językami (słyszałem osobiście), pochodzi z Belgii, a jej wielokulturowe pochodzenie nadało ton jej nowej książce, zatytułowanej *Kocha, lubi, zdradza. Nowe spojrzenie na problem wierności*. Swą twórczą energię skupia ostatnio na współtworzeniu i prowadzeniu cyklicznego programu *Where Should We Begin?*, dostępnego w serwisie Audible.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Życie będzie ci podsuwało nieoczekiwane możliwości, ale nie zawsze będziesz z góry wiedział, które momenty są ważne. O jakości twojego życia będzie decydowała przede wszystkim jakość twoich relacji z innymi ludźmi. Inwestuj w kontakty, nawet te, które wydają się mało istotne.

Mój przyjaciel opowiedział mi ostatnio historię, która bardzo dobrze oddaje to, co mam na myśli. Pojechali z córką odwiedzić college, w którym chciała studiować, i poprosili o oprowadzenie po wydziale budzącym jej największe zainteresowanie. Dyrektor administracyjny oprowadzał ich z wielką dumą, pokazując im wszystko, od biura dziekana, przez centrum multimedialne, kończąc na pomieszczeniach gospodarczych. Zaskoczona tak długą wycieczką córka przewracała oczami, ale ojciec powiedział jej: „Po prostu zadawaj jak najwięcej pytań. Nigdy nie wiesz, co się może wydarzyć”. Po zakończeniu zwiedzania dyrektor wręczył im swoją wizytówkę, a mój przyjaciel poradził córce, żeby wysłała mu wiadomość z podziękowaniami i wspomniała w niej o dwóch rzeczach, które najbardziej zapadły jej w pamięć.

Następnego dnia do córki zadzwoniła pani dziekan wydziału. Dyrektor administracyjny przekazał jej e-maila od dziewczyny z adnotacją: „Oto jakich studentów tutaj potrzebujemy”. Reszty możesz się domyślić.

Zawsze miej czas na to, aby zauważyć i docenić innych ludzi, nie tylko wtedy, kiedy wiesz, że coś dzięki temu zyskasz. Ludzie odpowiadają uprzejmością na uprzejmość i szacunkiem na szacunek. Relacje, nawet przelotne, zawsze są bramą do nowych możliwości.

Rada, którą lepiej ignorować, brzmi: „Ułóż sobie plan na najbliższe pięć lat”.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Miałam ułatwiony start do nauki języków, ponieważ wychowałam się w Belgii, w której mówi się trzema językami (po flamandzku, francusku i niemiecku). Moi rodzice byli powojennymi żydowskimi uchodźcami z Polski, zatem w domu poznałam trzy kolejne języki: polski, hebrajski i jidysz. Od bardzo wczesnego wieku wiedziałam, że język to drzwi do innego świata, jego kultury, wrażliwości, estetyki i poczucia humoru. Przeciwieństwem uchodźcy jest człowiek wrośnięty w daną kulturę, a język miał być moją przepustką do tego obcego świata. Kiedy zmieniam język, ożywają we mnie różne części duszy.

Kolejnych języków nauczyłam się w szkole (angielskiego), w podróży (hiszpańskiego), w zespole grającym bossa novę (portugalskiego) i do poduszki (włoskiego). Często oglądałam wiadomości w telewizji w kilku różnych językach jednego wieczora. Bardzo pomocna była lektura czasopism. Rozmowy w samolotach pomagały mi w zwiększaniu zasobu słów. Mówię dziewięcioma językami, a pracuję w co najmniej siedmiu z nich.

Czas poświęcony na naukę języków bardzo się opłacił, kiedy zaczęłam karierę zawodową. Po przybyciu do Stanów Zjednoczonych, bez żadnych papierów i wymyślnych dyplomów, wyróżniałam się z tłumu tylko znajomością języków i licznymi perspektywami, które dzięki niej zyskałam.

Zadbałam o to, żeby wpoić potrzebę poznawania języków moim synom. Wydaje mi się dziwne, że w Stanach Zjednoczonych dwujęzyczność jest uważana za przejaw niskiego statusu społecznego i nawet w przedszkolach dzieci nie chcą się posługiwać ojczystą mową. Zaraziłam więc dzieci podróżowaniem. Jeśli chcą się pobawić z innymi dziećmi w Europie, Izraelu albo Ameryce Południowej, muszą poznać język.

W pracy rozmawiam z ludźmi z całego świata o najbardziej osobistych sprawach. Język zapewnia intymność i nie wyobrażam sobie, że miałabym rozmawiać z moimi pacjentami za pośrednictwem tłumacza.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Szukam towarzystwa ludzi, którzy mogliby mi pomóc w odzyskaniu koncentracji, pewności siebie i jasności myśli. Żyję w otoczeniu przyjaciół, rodziny, współpracowników, obcych ludzi, mentorów i studentów. Kiedy coś mnie przytłacza, tracę poczucie kierunku i potrzebuję „ludzkiego GPS-a", żeby „przeliczyć" i odnaleźć trasę.

W chwilach, w których przestajesz wierzyć w siebie, potrzebujesz wierzących w ciebie ludzi. To oni podtrzymają cię, kiedy się potkniesz, i nie pozwolą ci upaść. Inni ludzie widzą cię inaczej niż ty sam siebie postrzegasz. Ta wielość perspektyw sprawia, że stajemy się tym, kim się stajemy. Tożsamość jest zawsze drogą dwukierunkową – kształtuje się zarówno od wewnątrz, jak i od zewnątrz.

Wiele osób czuje, że poczucie przytłoczenia i utrata koncentracji wymagają ucieczki w głąb siebie i odcięcia się od świata. Myślą, że samodzielne rozwiązywanie problemów to powód do chwały i wielka cnota. W moim przypadku to się nie sprawdza. Odnajduję siebie i swoje największe możliwości twórcze w relacjach z wieloma bardzo różnymi istotami ludzkimi.

„Tym, co sprawia, że widok rzeki wydaje się ludziom tak kojący, jest jej brak wątpliwości – rzeka doskonale wie, dokąd zmierza i nie chce płynąć nigdzie indziej”.
– Hal Boyle

MARIA SZARAPOWA
TW/IG: @MariaSharapova
MariaSharapova.com

MARIA SZARAPOWA jest zdobywczynią pięciu tytułów Wielkiego Szlema i srebrną medalistką olimpijską w tenisie ziemnym. Urodziła się w rosyjskim mieście Niagań, a zawodową tenisistką została w wieku 14 lat. Należy do nielicznej grupy zawodników, którzy wygrali wszystkie turnieje wielkoszlemowe: Wimbledon (w 2004 roku), US Open (2006), Australian Open (2008) i French Open (2012, 2014). Zajmowała pierwsze miejsce w rankingu tenisistek przez 21 tygodni i zdobyła w karierze 35 tytułów indywidualnych. W 2005 roku „Forbes” uznał ją za najlepiej zarabiającą sportsmenkę, a Maria utrzymała ten tytuł przez rekordowo długi okres 11 lat. Napisała autobiografię *Niepowstrzymana*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Lubię dawać w prezencie książkę *The Beggar King and the Secret of Happiness: A True Story* Joela ben Izzy'ego. Niektóre dzisiejsze książki mają postać instrukcji lub szczegółowych poradników i choć to niewątpliwie wygodne, życie nie zawsze toczy się tak, jak na ich kartach. Zdarza się, że przed drugim krokiem trzeba wykonać dziesiąty. Spodobała mi się ta książka, ponieważ nie podaje gotowych odpowiedzi, lecz zmusza do zastanowienia się nad własnymi.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

W moim zawodzie przegrana często jest uważana za porażkę. Ponosi ją ten, kto nie zdobywa ostatniego punktu i nie schodzi z kortu jako zwycięzca. To są rzeczy, które widać. Wewnętrznie przegrana usposabia cię jednak do zwycięstwa. Przegrana sprawia, że myślisz w sposób niedostępny zwycięzcy. Zaczynasz zadawać pytania, zamiast pławić się w poczuciu, że znasz wszystkie odpowiedzi. A pytania otwierają drzwi do wielu nowych możliwości. Jeżeli przegrana skłania mnie do zadawania sobie trudnych pytań, to wiem, że dojdę do odpowiedzi, które w ostatecznym rozrachunku przekształcą moje przegrane w zwycięstwa.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Bądź oryginalny".

To proste. Należy to traktować dosłownie. Bądź sobą. Kochaj siebie. Ciesz się sobą. Zawsze jesteśmy pod wpływem

zewnętrznych zdarzeń i obcych ludzi, a to odwodzi nas od bycia tym, kim zawsze byliśmy i powinniśmy być: sobą.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Mam kilka takich dość przypadkowych rzeczy. Zawsze najpierw zakładam lewy but, a dopiero potem prawy. Dotyczy to nie tylko butów tenisowych, ale wszystkich. Kiedy chcę przymierzyć w sklepie buty i sprzedawczyni podaje mi prawy, mówię: „Przepraszam, mogę sama sięgnąć do pudełka, ale wolałabym najpierw przymierzyć lewy". Czasem dziwnie na mnie patrzą…

Jeśli chodzi o stroje, które zakładam na kort, nie lubię nosić drugi raz tych samych rzeczy. Zwykle ludzie lubią zakładać ubranie, w którym coś im się udało. Piorą je i zakładają ponownie. Ja postępuję odwrotnie. Nie zakładam dwa razy tych samych rzeczy. Zmieniam stroje. Nie chcę mieć na sobie dokładnie tego samego, co poprzednio. Mam wiele podobnych strojów, ale zawsze są jakieś różnice.

Czy po wygraniu ważnego turnieju pozwalasz sobie na jakieś szaleństwa kulinarne albo świętujesz w inny sposób?

Szaleję za słodyczami. Uwielbiam kajmak. W Rosji mamy deser zwany miodownikiem. To miękkie, przekładane kremem ciasto z dodatkiem miodu. Mogłabym jeść je codziennie na śniadanie, obiad i kolację. Kiedy moja babcia robi dżem wiśniowy, wyjadam go łyżkami. To się wiąże ze wspomnieniami z dzieciństwa. Uwielbiam słodycze.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Jak najczęściej używaj słów „proszę” i „dziękuję”. Nadaj im odpowiednią moc, niech ludzie dookoła ciebie czują, że są autentyczne i dokładnie odzwierciedlają twoją postawę. Używaj ich także wtedy, kiedy uda ci się przebić i osiągnąć sukces. Nie wykreślaj ich ze swojego słownika.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Najlepsza przyjaciółka napisała mi na kartce urodzinowej kilka lat temu następujące słowa: „Tym, co sprawia, że widok rzeki wydaje się ludziom tak kojący, jest jej brak wątpliwości – rzeka doskonale wie, dokąd zmierza i nie chce płynąć nigdzie indziej”. – Hal Boyle.

W ciągu dnia wiele się dzieje, mnóstwo rzeczy nas rozprasza, łatwo dać się porwać i stracić z oczu swoją wizję. Ten cytat przypomina mi o tym, gdzie chcę być. Dzięki niemu odzyskuję oparcie.

„Zawsze myślałem, że problem z medytacją polega na tym, że jest ona niepraktyczna. […] W końcu jednak zacząłem ją traktować jako sposób na osłabienie władzy mojego świadomego umysłu i pozwolenie potężniejszej od niego podświadomości na przejęcie sterów".

ADAM ROBINSON

TW: @IAmAdamRobinson

robinsonglobalstrategies.com

ADAM ROBINSON przez całe życie badał strategie zdobywania przewagi nad przeciwnikiem i przechytrzania go. Jest mistrzem szachowym posiadającym dożywotni tytuł Life Master przyznany przez Federację Szachową Stanów Zjednoczonych. Jako nastolatek był uczniem Bobby'ego Fischera przez 18 miesięcy przed zdobyciem przez niego tytułu mistrza świata. Podjąwszy pracę zawodową jako współzałożyciel firmy The Princeton Review, opracował rewolucyjny sposób przygotowywania uczniów do egzaminu SAT, którego wyniki decydują o przyjęciu na studia w Stanach Zjednoczonych. Napisana przez niego książka *Cracking the System: The SAT*, która zrywała z dotychczasowymi założeniami i wymykała się wszelkim klasyfikacjom na rynku wydawniczym, była jedyną pozycją poświęconą przygotowywaniu się do egzaminów, jaka

kiedykolwiek zagościła na liście bestsellerów „New York Timesa”. Po sprzedaży udziałów w The Princeton Review Adam poświęcił się na początku lat 90. raczkującej dziedzinie sztucznej inteligencji, tworząc program analizujący teksty i generujący komentarze naśladujące styl człowieka. Następnie zaproszono go do przyłączenia się do znanego funduszu inwestycyjnego posługującego się metodami ilościowymi, gdzie zajmował się opracowywaniem modeli statystycznych. Od tamtej pory zdobył pozycję niezależnego, globalnego doradcy dyrektorów wybranych, najlepszych na świecie funduszy hedgingowych oraz funduszy rodzinnych o skrajnie wysokiej wartości inwestowanych środków.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Nieświadoma część ludzkiego umysłu pracuje przez cały czas, przetwarzając informacje, których ilość o całe rzędy wielkości przekracza zasoby danych przetwarzanych przez część świadomą, a do tego robi to z dużo większą łatwością. Oczywiście cały nasz system edukacji i duża część filozofii Zachodu skupia się na doskonaleniu umysłu świadomego i jego możliwości, a nie na rozwijaniu części nieświadomej.

Czytam bardzo dużo, pochłaniając tysiące książek. Niemniej pięć z nich wyróżnia się na tle reszty jako najważniejsze dla mnie, ponieważ albo potwierdzają moje przeczucia, albo podsuwają bardzo obiecujące drogi dociekań prowadzących do zrozumienia myślenia podświadomego, a przynajmniej uzyskania jakiejś kontroli nad nim. Chciałbym mieć możliwość korzystania z jego zasobów na żądanie i kierować nim w jak największym stopniu.

Książki, o których mowa, to: *Zen w sztuce łucznictwa* Eugena Herrigela, *Rysunek. Odkryj talent dzięki prawej półkuli mózgu* Betty Edwards, *The Crack in the Cosmic Egg* Josepha Chiltona Pearce'a, *The Act of Creation* Arthura Koestlera oraz – być może najważniejsza z nich – *The Origins of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind* Juliana Jaynesa. Te książki miały tak wielki wpływ na moje myślenie, że każdą z nich przeczytałem na początek co najmniej trzy razy i przez cały czas do nich zaglądam w poszukiwaniu kolejnych bodźców i źródeł inspiracji.

Potwierdziły one to, do czego doprowadziły mnie moje własne eksploracje nieświadomego umysłu, czyli, parafrazując Hamleta, że w naszej podświadomości kryje się dużo, dużo więcej, niż śniło się naszym filozofom.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przekonaniem, które najlepiej wpłynęło na moje życie w ciągu ostatnich pięciu lat i stało się podstawą ważnego nawyku, było zrozumienie znaczenia innych ludzi – w tym sensie, że ich obecność nie tylko zmienia świat, ale też pozwala się nim bardziej cieszyć.

Jestem z natury introwertykiem. Tak wielkim, że niektórzy przyjaciele ze szkolnych lat mówią mi teraz, że mieliśmy w liceum wspólnych znajomych, którzy nigdy nie widzieli, żebym coś mówił.

Do czasu ukończenia studiów magisterskich na Oksfordzie – po studiach pierwszego stopnia w Wharton School na Uniwersytecie Pensylwanii – w dużym stopniu wyszedłem z mojego wewnętrznego świata, ale wciąż byłem w 95 procentach introwertykiem i tylko w 5 procentach ekstrawertykiem. Bardzo lubiłem towarzystwo innych ludzi, ale tylko przez krótki czas, po którego upływie odczuwałem

przeciążenie i musiałem uciekać w samotność, żeby ponownie nabrać sił.

Po studiach mój sukces zawodowy był pochodną moich spostrzeżeń, pracy wyobraźni i myślenia, więc przebywałem więcej w świecie idei niż w otoczeniu ludzi. Im więcej dobrych pomysłów miałem, tym większa była skala mojego sukcesu.

Dlatego dużym zaskoczeniem na stosunkowo późnym etapie życia – tak naprawdę w zeszłym roku – było odkrycie, że jeśli chcesz zmieniać świat, musisz zaprosić do realizacji swoich planów i wyobrażeń także innych ludzi. Co więcej, odkryłem niezwykłą przyjemność i satysfakcję płynące z koncentrowania się na innych, a także zdumiewające zjawisko, że im więcej daję innym – co robiłem zawsze – tym więcej dostaję w zamian.

Podczas gdy w przeszłości wychodziłem między ludzi i spotykałem się z nimi, ale byłem wciąż zagubiony w myślach, to teraz skupiam się nie na swoim wnętrzu i własnych ideach, lecz na otoczeniu i nawiązywaniu relacji z innymi. Po raz pierwszy wspomniałem publicznie o tym moim odkryciu podczas realizowanego na żywo podcastu z Timem [Ferrissem] w grudniu 2016 roku. Niedługo potem zainspirowało mnie ono do napisania książki *An Invitation to the Great Game: A Parable of Love, Magic, and Everyday Miracles*, w której wyartykułowałem trzy zasady rządzące moim życiem. Po pierwsze, kiedy tylko jest to możliwe, utrzymywać kontakty z innymi ludźmi. Po drugie, zawsze dążyć z entuzjazmem do ich rozbawienia i zachwycenia. Po trzecie, od każdej chwili i każdego spotkania oczekiwać magii albo wręcz cudu.

To odkrycie tak głęboko zmieniło moją życiową drogę, ujawniając po raz pierwszy moją prawdziwą misję na tej planecie, że teraz dzielę swoje życie na dwa okresy: przed dostrzeżeniem „innych” i po nim. Obecnie tak bardzo nie mogę się doczekać wyjścia z domu każdego dnia i magii, która zrodzi się ze spotkań z ludźmi, że wręcz nie mogę się opanować. Moje dni biegną teraz od introwersji do ekstrawersji w naturalnym rytmie przypominającym oddech: kiedy jestem sam, wdycham

swoje pomysły, zaś podczas spotkań z ludźmi wypuszczam je z siebie.

Liczba niezwykłych osób, szczęśliwych trafów i sukcesów pojawiających się w moim życiu odkąd zacząłem zauważać innych ludzi – i wykształciłem odruchowy nawyk skupiania na nich całej swojej uwagi, kiedy nie jestem sam – jest naprawdę zdumiewająca.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Dokonywałem w życiu wielu inwestycji – pieniędzy, czasu, energii, pasji i emocji – ale najlepszy stosunek korzyści do poniesionych kosztów miała nauka medytacji.

Zawsze byłem bardzo zmotywowany i podniecony możliwościami, które podsuwał mi świat, więc mój umysł przez cały czas pędził naprzód z prędkością tysiąca mil na godzinę, rozważając różne kwestie i nieustannie tworząc różne systemy. Nieprzerwanie, 24 godziny dziennie przez 365 dni w roku (366 dni w latach przestępnych).

Oczywiście nieustanna stymulacja umysłowa i psychiczna jest wyczerpująca. Jeżeli chcesz funkcjonować optymalnie w jakiejkolwiek dziedzinie, musisz mieć sposób na odreagowanie napięć związanych z ciągłą aktywnością. Od lat wiedziałem, że powinienem przyjąć jakąś metodę „wyłączania" umysłu, relaksowania się i odczuwania radości życia, ale nie potrafiłem żadnej znaleźć.

Próbowałem wszystkiego: jogi, ćwiczeń fizycznych, a nawet hipnozy. Znalazłem „najlepszego" hipnotyzera w Nowym Jorku, który miał wyłączyć mój nadaktywny umysł, ale po czterech bardzo kosztownych sesjach poddał się, mówiąc: „Pana mózg jest zbyt aktywny, by poddać się hipnozie". „Dzięki wielkie, doktorku – odpowiedziałem, nie kryjąc irytacji – właśnie z tym problemem do pana przyszedłem".

Później jednak, jakieś dwa lata temu, mój najlepszy przyjaciel Josh Waitzkin (strona 219) zauważył, że nie potrafię się odprężyć i przestać analizować świata – zwłaszcza finansowego – i zaproponował, żebym spróbował medytacji.

„To na mnie nie działa – powiedziałem. – Nie potrafię siedzieć tak długo, żeby zauważyć jakiekolwiek korzyści z medytacji".

„Próbowałeś kiedyś treningu zmienności rytmu serca? Treningu HRV?" – zapytał.

„Nie" – odparłem.

„Bardzo gorąco polecam".

Powiedziałem mu, że nigdy nie słyszałem o takim treningu. Wytłumaczył mi, że chodzi o skupianie się na oddechu i mierzeniu „gładkości" i amplitudy rytmu serca, czyli jego zmienności. Serce odbiera wszystkie nasze emocje i napięcia w czasie rzeczywistym, więc normalnie tętno jest bardzo nieregularne i utrzymuje się w pewnym paśmie wokół przeciętnej wartości. Celem treningu połączonego z monitorowaniem pracy serca (ang. *biofeedback*) jest uzyskanie kontroli nad tętnem poprzez skupianie się na oddechu. W efekcie dochodzi do wygładzenia nieregularności i zwiększenia amplitudy pracy serca, przez co jej wykres zaczyna przypominać sinusoidę.

To wydało mi się interesujące, ale nie spróbowałem tej metody, dopóki nie zmieniłem mojego podejścia do medytacji. Zawsze myślałem, że problem z medytacją polega na tym, że jest ona niepraktyczna. Co gorsza, czas poświęcany na medytację mogłem z większym pożytkiem przeznaczyć na analizowanie świata.

W końcu jednak zacząłem ją traktować jako sposób na osłabienie władzy mojego świadomego umysłu i pozwolenie potężniejszej od niego podświadomości na przejęcie sterów. Dzięki temu mogłem osiągać jeszcze lepsze wyniki podczas analizowania świata.

Zmotywowany tą zmianą podejścia entuzjastycznie rozpocząłem trening HRV i w ciągu kilku tygodni nauczyłem się wyciszać umysł za pomocą jednego głębokiego oddechu

przeponowego oraz zyskałem możliwość natychmiastowego osiągania spokoju mistrza zen.

Teraz już zawsze, gdy chcę się oderwać od świata albo od napięć codziennego życia i dać odpocząć umysłowi, po prostu skupiam się i zaczynam oddychać przeponą. Robię to wiele razy dziennie. Minuta tu, kilka minut tam. Przynajmniej raz dziennie „marnuję" 15–20 minut na dłuższą medytację. Oczywiście nie jest to czas stracony, ponieważ wzrost produktywności i kreatywności będący efektem tych minisesji wzmacniających jest znacznie więcej wart niż chwile przeznaczone na „nieproduktywne" medytowanie.

Medytacja to jedno z najbardziej praktycznych i skutecznych narzędzi zwiększania produktywności, jakie kiedykolwiek wymyślono, a jej nauka była jedną z najlepszych inwestycji, jakich w życiu dokonałem.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

To kosztowało więcej, ale przy cenie wynoszącej 159 dolarów jest zbyt blisko wyznaczonego progu, żebym mógł to pominąć: chodzi o monitor pracy serca HeartMath Inner Balance. Wykrywa najdrobniejsze zmiany rytmu serca i przekazuje dane potrzebne do sporządzenia wykresu bezpośrednio do smartfonu, co bardzo ułatwia trening HRV.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Praktycznie wszyscy inwestorzy słyszeli, kiedy byli młodsi – albo doszli do cichego przekonania lub wpojono im na studiach prowadzonych według sztampowych programów – że im lepiej zrozumieją świat, tym lepsze będą ich decyzje inwestycyjne.

Brzmi sensownie, prawda? Im więcej danych zbierzemy i przeanalizujemy, tym lepiej będziemy „poinformowani” i tym trafniejsze decyzje będziemy podejmowali. Zbieranie informacji i poszerzanie swojej wiedzy o otoczeniu bez wątpienia jest źródłem przewagi w wielu dziedzinach albo nawet w większości z nich.

Ta zasada nie sprawdza się jednak w opierającym się intuicji świecie inwestowania, w którym gromadzenie zbyt wielu informacji może źle wpłynąć na osiągane wyniki.

W 1974 roku światowej sławy psycholog Paul Slovic, współpracownik noblisty Daniela Kahnemana, postanowił oszacować wpływ informacji na podejmowanie decyzji. Wyniki jego badań powinny być prezentowane na wszystkich uczelniach ekonomicznych i biznesowych w kraju. Slovic zaprosił do udziału w eksperymencie ośmiu doświadczonych graczy obstawiających konie na wyścigach i powiedział im, że chce sprawdzić, jak trafnie potrafią typować zwycięzców poszczególnych gonitw. Wszyscy byli starymi wyjadaczami utrzymującymi się wyłącznie z hazardu.

Slovic powiedział im, że badanie będzie polegało na wytypowaniu zwycięzców 40 biegów w czterech rundach. W pierwszej rundzie każdy gracz miał dostać pięć wybranych przez siebie informacji na temat startujących koni. Każdy mógł wybrać inny zestaw. Dla jednego istotna mogła być informacja o doświadczeniu dżokeja, a dla innego największa szybkość rozwinięta przez konia w ubiegłym sezonie itd.

Każdy z graczy miał przewidzieć zwycięzcę gonitwy, ale też oszacować z góry poziom pewności swojego typowania. Jak się okazało, w każdym wyścigu uczestniczyło średnio dziesięć koni, zatem zdając się na całkowity przypadek – zwyczajnie zgadując – można było trafnie wytypować zwycięzcę w 10 procentach przypadków, a poziom pewności takiego przewidywania wynosił także 10 procent.

W pierwszej rundzie, w której udzielano tylko pięciu informacji, gracze trafnie wytypowali zwycięzców w 17 procentach przypadków, osiągając bardzo dobry wynik,

przewyższający o 70 procent szansę odgadnięcia zwycięzcy przy braku jakichkolwiek informacji. Co ciekawe, ich poziom pewności wynosił 19 procent, zatem był prawie dokładnie taki, jak powinien. Gracze mieli rację w 17 procentach przypadków i byli w 19 procentach pewni swoich typowań.

W drugiej rundzie otrzymali dziesięć informacji, w trzeciej dwadzieścia, a w czwartej i zarazem ostatniej czterdzieści. To znacznie więcej niż pięć informacji, od których zaczynali. Co zaskakujące, trafność ich typowań utrzymywała się przez cały czas na poziomie 17 procent: nie typowali ani trochę skuteczniej, mając dodatkowe 35 informacji! Niestety, ich poziom pewności siebie uległ niemal podwojeniu, wzrastając do 34 procent. Dodatkowe informacje nie miały wpływu na trafność typowań, a jedynie na pewność siebie graczy. Prowadziło to do podwyższania przez nich stawianych kwot i większych przegranych.

Pomijając znaczny koszt i opóźnienie związane ze zdobywaniem dodatkowych informacji, po przekroczeniu określonego progu minimalnego wzmacniają one tylko tendencję, którą psychologowie nazywają efektem potwierdzenia (ang. *confirmation bias*). Pozyskiwane przez nas informacje sprzeczne z naszą początkową oceną sytuacji lub konkluzją skwapliwie ignorujemy albo odrzucamy, natomiast informacje potwierdzające pierwotną decyzję utwierdzają nas w przekonaniu, że nasze wnioski były prawidłowe.

Wracając do inwestowania, drugi problem związany z wszelkimi próbami zrozumienia świata polega na tym, że jest on po prostu zbyt złożony, by można było go łatwo pojąć, a im bardziej zawzięcie staramy się go zrozumieć, im chętniej „wyjaśniamy” zachodzące zdarzenia i tendencje, tym bardziej przywiązujemy się do wynikających z tego przekonań (które zawsze są w mniejszym lub większym stopniu błędne) i nie dostrzegamy finansowych trendów rozwijających się przed naszymi oczami. Co gorsza, m y ś l i m y , że rozumiemy świat, co w przypadku inwestorów jest źródłem fałszywej pewności siebie. W rzeczywistości nasze rozumienie jest zwykle błędne.

Nawet najbardziej doświadczeni inwestorzy i „eksperci” finansowi często mówią, że ten czy tamten trend „nie ma sensu”. Słyszymy, że „dalszy spadek kursu dolara nie ma sensu” albo „dalszy wzrost notowań akcji jest pozbawiony sensu”. W rzeczywistości jednak chodzi o to, że ci inwestorzy znają dziesiątki powodów, dla których dana tendencja nie powinna się utrzymywać, a mimo to wciąż jest ona silna. Uważają zatem, że jest pozbawiona sensu, podczas gdy tak naprawdę sensu nie ma ich model świata. Sam świat zawsze jest sensowny.

Ponieważ trendy finansowe są pochodną ludzkich zachowań i ludzkich przekonań w skali globalnej, najpotężniejsze trendy nie wydają się sensowne, dopóki nie jest za późno, żeby na nich zarobić. W momencie, w którym inwestorzy zaczynają rozumieć sytuację i nabierają pewności skłaniającej ich do inwestowania, okazja inwestycyjna przechodzi im koło nosa.

Kiedy zatem słyszę wyrafinowanych inwestorów albo doradców finansowych, którzy mówią, że spadek notowań akcji spółek energetycznych nie ma sensu, nabieram przekonania, że te walory potanieją jeszcze bardziej. Wszyscy ci inwestorzy są bowiem po złej stronie transakcji i wypierają ten fakt ze świadomości, wycofując się z pierwotnej decyzji o zakupie większej liczby akcji spółek energetycznych. W końcu się poddadzą i zaczną je wyprzedawać, powodując dalszy spadek kursu.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? Jakie pytania sobie wtedy zadajesz?

Kiedy brakuje mi koncentracji, przede wszystkim zadaję sobie pytanie: „Czy jestem teraz najlepszą wersją siebie?”. Jeżeli nie, zastanawiam się, jak mogę się zresetować. Każdy dzień składa się z 86 400 sekund, co oznacza niemal niezliczoną ilość okazji do odświeżenia umysłu, odzyskania równowagi i powrotu do bycia najlepszą wersją siebie.

Kiedy zauważam, że tracę koncentrację, a zwłaszcza gdy doświadczam negatywnych emocji, zadaję sobie pytanie: „Na czym powinienem teraz skupić uwagę?”.

Odpowiedź niemal zawsze brzmi: „na mojej misji” i jest jak promień światła, który mnie prowadzi.

Czasem jednak biorę na siebie zbyt wiele zobowiązań. Zdarza się bowiem, że nie umiem odmówić ludziom, którzy chcą ze mną pracować. Obciążenie staje się wtedy zbyt duże i czuję się przytłoczony.

Kiedy do tego dochodzi, to zamiast próbować robić wszystko po łebkach, zastanawiam się, którą czynność albo zobowiązanie mogę wyeliminować, żeby odzyskać jak największą ilość czasu. To mi przypomina wyczytaną dawno temu w gazecie informację o listonoszach z pewnego europejskiego miasteczka (nie wymienię kraju, żeby nikogo niepotrzebnie nie zawstydzać), którzy nie mogli nadążyć z doręczaniem przesyłek.

W poniedziałek starali się jak mogli, żeby ze wszystkim zdążyć, ale część poczty mimo to zostawała im na wtorek. We wtorek zaległości oczywiście się zwiększały, po czym rosły jeszcze bardziej w środę i w czwartek. W piątek po południu mieli już ogromny stos niedoręczonych listów, które zwyczajnie palili, żeby zacząć następny tydzień z czystym kontem. Postępowali tak co tydzień: w każdy piątek małe ognisko pochłaniało niedoręczone listy z całego tygodnia.

Oczywiście to bardzo wątpliwy sposób resetowania się i zdecydowanie go nie polecam! Jednak idea restartu w reakcji na odczucie przytłoczenia jest wyśmienita. Powiedzmy zatem, że w południe danego dnia mam spore opóźnienie w realizacji swoich obowiązków i czuję, że wkrótce przestanę sobie z tym radzić. Zamiast próbować dotrzymać wszystkich popołudniowych zobowiązań i coraz bardziej zwiększać opóźnienie, przeglądam kalendarz i zastanawiam się, które zaplanowane zadanie mogę „spalić”, przekładając na następny dzień. Wolę przełożyć jedną rzecz i wywiązać się planowo

z trzech innych niż wykonać z opóźnieniem i byle jak wszystkie cztery tego samego popołudnia.

Co tydzień zostawiam też sobie jeden dzień zupełnie niezaplanowany i przyjmuję, że odbędę w nim wycieczkę na niby, żeby nie odczuwać pokusy wypełniania go zawczasu różnymi czynnościami, nawet takimi jak spotkania z przyjaciółmi albo rozrywki. Wtedy w razie wystąpienia jakichś nieprzewidzianych sytuacji albo opóźnień wiem, że mam wolny dzień do zagospodarowania w dowolny sposób.

Kiedy zatem czuję się przytłoczony koniecznością żonglowania zbyt wieloma piłkami, pytam siebie, którą lub które z nich mogę na chwilę odłożyć, żeby poradzić sobie z pozostałymi.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

W dawnym programie telewizyjnym *Candid Camera* – którego nową wersję zatytułowaną *Punk'd* zrobił ostatnio Ashton Kutcher (strona 275) – niespodziewający się niczego ludzie byli filmowani ukrytą kamerą w absurdalnych, zaaranżowanych przez reżysera sytuacjach, z bardzo komicznym efektem.

Mnie z kolei niesamowicie bawi zastawianie na przypadkowych ludzi „pułapek" w postaci niezobowiązujących aktów dobroci. Na przykład zamawiając w kawiarni mrożoną latte daję bariście 20 dolarów i proszę o wydanie za to trzeciej osobie w kolejce tego, o co poprosi, wraz z resztą pieniędzy. Nie wybieram osoby stojącej bezpośrednio za mną, która mogłaby się domyślić, kim był tajemniczy dobroczyńca.

Następnie siadam w pewnej odległości, popijam kawę i obserwuję, jak zakłopotanie na twarzy obdarowanej osoby ustępuje miejsca uśmiechowi, gdy ta zdaje sobie sprawę z nieoczekiwanego prezentu. Czasem obdarowany zostawia resztę pieniędzy jako napiwek, a czasem opłaca nią kawę dla następnej osoby. Tak czy inaczej zawsze wychodzi z kawiarni

szeroko uśmiechnięty, a ja wiem, że fala pozytywnych emocji dotknie wszystkich osób w jego otoczeniu.

Tak rozpościera się magia!

„Życie jest zajebiście piękne”.

JOSH WAITZKIN

joshwaitzkin.com

JOSH WAITZKIN to mistrz szachowy, którego życiorys stał się kanwą książki i filmu *Szachowe dzieciństwo*. Uważany za cudowne dziecko szachów, opanował szereg strategii uczenia się, które może stosować w dowolnej dziedzinie, w tym w swoim ulubionym brazylijskim dżiu-dżitsu (posiada czarny pas zdobyty pod kierunkiem mistrza Marcelo Garcii) oraz tai chi (jest mistrzem świata). Obecnie jest trenerem światowej sławy sportowców i inwestorów i działa na rzecz zrewolucjonizowania edukacji. Oddaje się też swojej nowej pasji, którą jest paddle surfing, przy czym omal nie doprowadził mnie (Tima) do śmierci. Poznaliśmy się i zaprzyjaźniliśmy po tym, jak przeczytałem jego książkę *W poszukiwaniu doskonałości. Sztuka uczenia się*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

W drodze Jacka Kerouaca. Kiedy byłem nastolatkiem, otworzyła mi oczy na ekstatyczne piękno drobnych chwil w życiu.

Tao Te Ching w tłumaczeniu Gia-Fu Fenga i Jane English. Zainspirowała mnie do zgłębiania delikatności i otwartości jako przeciwwagi dla moich szaleńczych pasji.

Zen i sztuka obsługi motocykla Roberta Pirsiga. Skłoniła mnie do kultywowania dynamicznej jakości jako sposobu na życie.

Ernest Hemingway on Writing Larry'ego W. Phillipsa. Najznakomitsza z krótkich, mądrych książek o procesie twórczym, z jakimi miałem styczność.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Linka Stay Covered Big Wave SUP za 36 dolarów. Nie da się jej zerwać, za co byłem częstokroć wdzięczny w najpaskudniejszych sytuacjach, które mi się przydarzyły podczas surfowania z dala od brzegu.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Najboleśniejsza przegrana w moim życiu miała miejsce w ostatniej rundzie Szachowych Mistrzostw Świata U-18 w Szegedzie na Węgrzech. Walczyłem o pierwsze miejsce z reprezentantem Rosji, który dość szybko zaproponował mi remis. Odmówiłem, chcąc grać o zwycięstwo, ale przegrałem. W najważniejszym momencie partii musiałem podjąć decyzję, która była całkowicie poza moim schematem pojęciowym. Dopiero trzy miesiące później, po ponad stu godzinach analizowania tamtego układu zrozumiałem, jaki był właściwy ruch. Zasadniczo miałem usunąć sprzed króla bierki stanowiące ostatnią linię obrony, ponieważ przeciwnik potrzebował ich do przeprowadzenia ataku, tak jak ogień potrzebuje paliwa, by się palić. Bez tych bierek układ moich pionów byłby wystarczający, by obronić króla, a atak

przeciwnika nie miałby szans powodzenia. Odkryłem wtedy zasadę potęgi pustej przestrzeni albo inaczej odpowiadania pustką na agresję. Dzięki tej lekcji zmieniłem swój model myślenia i poświęciłem dużą część życia na doskonalenie tej umiejętności.

Dwanaście lat później wygrałem dzięki niej mistrzostwa świata w tai chi. Moja największa szachowa porażka stała się zatem źródłem jednej z najważniejszych życiowych umiejętności i po ponad dekadzie umożliwiła mi odniesienie sukcesu w sportach walki. Życie pięknie się przed nami rozpościera, jeśli tylko jesteśmy skłonni zaryzykować i mamy szeroko otwarte oczy.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Życie jest zajebiście piękne”.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam deszcz, burze, surowe warunki, chaos cechujący się ukrytą harmonią. Czy to absurdalne?

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zaliczyłem mnóstwo wpadek. Tim był świadkiem wielu z nich podczas naszych surfingowych wypadów. Na początku mojej kariery zawodniczej często potrzebowałem dużo czasu po bolesnej przegranej, żeby zrozumieć, jak cenną była lekcją. Zawsze dość dobrze sobie radziłem z wprowadzaniem technicznych poprawek, ale w ostatnich latach znacznie udoskonaliłem dwie rzeczy: wyciąganie merytorycznych lub psychologicznych wniosków z błędu technicznego (ich

świadomość bardzo przyspiesza dalszy rozwój) oraz dostrzeganie piękna i znaczenia tego, jak bardzo przegrana przyczynia się do mojego doskonalenia się, podczas gdy nadal jeszcze odczuwam dotkliwy ból porażki.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Rób to, co kochasz, w sposób, jaki ci odpowiada, i wkładaj w to całe serce i duszę. Nie poddawaj się inercji. Niech kwestionowanie własnych założeń oraz przyjmowanych przez otaczające cię osoby stanie się twoim sposobem na życie. Zwracaj uwagę na to, jak podświadomie walczysz o utrzymanie swojego schematu pojęciowego, nawet jeśli zwodzi cię on na manowce i powoduje ogromny ból. Wykorzystaj ciało do treningu umysłu.

Rady, które należy ignorować: Idź utartym szlakiem. Unikaj ryzyka. Działaj ostrożnie. Noś garnitur.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Mógłbym tu wymienić wszystko, co pochodzi od ludzi, którzy nie przeszli chrztu bojowego w danej dziedzinie i nie sprawdzili się w okopach. Wystrzegaj się filozofologów.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Odrzucam niemal wszystkie propozycje wystąpień publicznych. Odrzucam ponad 99 procent propozycji zawodowych, z którymi zwracają się do mnie różni ludzie. Moja główna zasada głosi, że nie ma lepszej inwestycji niż we własny rozwój, dlatego

przyjmuję tylko te propozycje współpracy, które stanowią dla mnie wyzwanie intelektualne i pozwalają mi się doskonalić. Kiedy poświęcam się czemuś cały, jestem w tym wykładniczo lepszy, niż gdybym się poświęcił w 99 procentach, zatem angażuję się tylko w te przedsięwzięcia, które mogą mnie kompletnie pochłonąć. Poza tym nawiązuję współpracę tylko z ludźmi, których kocham albo wierzę, że mógłbym pokochać.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Zmieniam swój stan fizjologiczny. Kiedy jestem blisko oceanu, idę surfować. W innym wypadku równie dobrze sprawdza się krótki, intensywny trening z odważnikami kulowymi, przejażdżka na rowerze, pływanie, zimny prysznic albo zanurzenie w lodzie, metoda Wima Hofa albo trening HRV [zob. opis w profilu Adama Robinsona na stronie 210]. To zadziwiające, w jak dużym stopniu umysł podąża za ciałem. Szczerze mówiąc, wydaje mi się, że brak zrozumienia albo chęci zrozumienia tej prostej prawdy ewolucyjnej uniemożliwia wielu ludziom szybkie zwiększanie jakości życia.

„To może brzmieć dziwnie w ustach kogoś, kto jest inżynierem elektrykiem i ma doktorat z matematycznego modelowania bezpieczeństwa komputerów, ale radzę studentom, których spotykam, żeby poświęcali jak najwięcej czasu, który im pozostał w college'u, na przyswajanie najlepszej wiedzy humanistycznej, jaką ich uczelnia ma do zaoferowania".

ANN MIURA-KO

TW: @annimaniac

IG: @amiura

floodgate.com

ANN MIURA-KO jest wspólniczką w firmie Floodgate, dokonującej mikroinwestycji typu *venture capital* w obiecujące start-upy. Magazyn „Forbes" uznał ją za „najbardziej wpływową kobietę w świecie start-upów". Wykłada przedsiębiorczość na Uniwersytecie Stanforda. Jest córką fizyka rakietowego z NASA, wychowaną od urodzenia w Palo Alto, zatem od wczesnej młodości miała nieustanną styczność ze start-upami technologicznymi. Zanim założyła Floodgate, pracowała w Charles River Ventures oraz McKinsey and Company.

Inwestowała między innymi w: Lyft, Ayasdi, Xamarin, Refinery29, Chloe and Isabel, Maker Media, Wanelo, TaskRabbit oraz Modcloth.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Jako dwunastolatka wyszłam kiedyś na scenę z moim bratem, który przedstawił mnie, mówiąc: „To jest Ann Miura. Zagra dla państwa nokturn cis-moll Chopina”. Stałam obok niego bez słowa, a kiedy skończył mówić, podeszłam do fortepianu i zaczęłam grać. I choć nie miałam trudności z wykonaniem utworu przed liczną publicznością, [mój brat musiał mnie zapowiedzieć], ponieważ przerażała mnie konieczność przemawiania do ludzi. Mój strach był tym większy, że w domu mówiłam po japońsku i choć byłam bardzo dobra z prawie wszystkich przedmiotów w szkole, angielski nigdy nie był moją mocną stroną. W szkole średniej postanowiłam stawić czoło mojej lingwistycznej niepewności i zapisałam się do zespołu uczniów zajmującego się wygłaszaniem prelekcji i odbywaniem debat, po czym poświęcałam tej działalności cały swój czas wolny od nauki. Dwa lata później, kiedy skończyłam drugą klasę, moi rodzice stwierdzili, że mój eksperyment zakończył się spektakularną klapą. Podczas gdy inni członkowie zespołu zdobywali nagrody i uznanie, ja zaliczałam wpadkę za wpadką bez względu na to, ile czasu poświęcałam na przygotowania. Moi rodzice, słusznie zmartwieni tym, że postawiłam wszystko na jedną, bardzo kapryśną kartę, zasugerowali mi delikatnie, że w trzeciej klasie powinnam zająć się czymś innym. „Może szermierką?” – zaproponowała mama, wyraźnie nieświadoma, że jestem absolutnym beztalenciem sportowym. – „Słyszałam, że dobrzy szermierze mogą liczyć na miejsce w najlepszych college’ach!”

Moi rodzice mieli dobre intencje, ale zupełnie nie brali pod uwagę tego, że uwielbiałam debaty. Pasjonowała mnie rywalizacja, budowanie argumentacji, przygotowania do dyskusji. Uwielbiałam wszystko, co się z tym wiązało, a ciągłe porażki nie zdołały stłumić mojego zapału. Poprosiłam, żeby dali mi czas do końca lata na opracowanie nowego podejścia. Choć mama stwierdziła, że jestem uparta, spędziłam całe wakacje między drugą a trzecią klasą w lokalnej bibliotece, studiując potencjalne tematy kolejnych debat. Podwoiłam albo nawet potroiłam wcześniejsze wysiłki, czytając książki filozoficzne, teksty socjologiczne, artykuły prasowe – po prostu wszystko, co wpadło mi w ręce. Obiecałam rodzicom, że skończę z debatowaniem, jeśli nie zajmę punktowanych miejsc w dwóch pierwszych turniejach w nowym roku szkolnym.

Tamte wakacje były dla mnie wspaniałym darem. Dowiedziałam się o sobie i o tym, jak mogłabym odnieść sukces, więcej niż w innych momentach, w których stosowałam bardziej tradycyjne wskaźniki powodzenia. Po pierwsze, jeśli naprawdę coś uwielbiasz, dużo łatwiej się w to angażujesz. Dzięki głębokiemu zaangażowaniu i ciężkiej pracy możesz wyprzedzić konkurencję już na etapie przygotowań. Kiedy przystąpiłam jesienią do pierwszej debaty, wygrałam pierwszą rundę jeszcze zanim mój przeciwnik otworzył usta. Byłam lepiej przygotowana i lepiej wszystko zaplanowałam. Miałam przemyślane różne odpowiedzi na każdy argument, którego mógł użyć. Nic nie mogło mnie zaskoczyć. Po drugie, przekonałam się, że sama wiem lepiej niż ktokolwiek inny, na co mnie stać. Ludzie mają ogromne trudności z ocenianiem hartu ducha, determinacji, skłonności do ciężkiej pracy i potencjału innych osób. Kiedy mamy szansę, możemy rozpoznać je znacznie lepiej niż inni. Musimy tylko wsłuchać się w swój wewnętrzny głos. W trzeciej klasie zajęłam w debatach drugie miejsce w Kalifornii, a w czwartej wygrałam krajowy Turniej Mistrzów. Nie mogłam tego przewidzieć w czasie tamtych wakacji.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Mam kompletnego fioła na punkcie materiałów piśmienniczych. Moja rodzina ze strony matki miała w Japonii nieduży sklepik papierniczy w mieście Kanazawa. Jako dziecko często tam pomagałam w czasie wakacji. Uwielbiałam porównywać najnowsze i najlepsze ołówki i pióra. Wiedziałam, który model piórnika ma najlepsze wyposażenie, takie jak wbudowana temperówka, które nożyczki i linijki do niego pasują i gdzie ma ukryte przegródki na cukierki albo monety. Uwielbiałam zapach nowych zeszytów, których nikt przede mną nie otwierał. Podobało mi się to, że Japończycy używają specjalnych stempli do podpisywania się i zaopatrują się w nie właśnie w naszym sklepie, kiedy stary się zgubi albo zużyje. Moja dzisiejsza obsesja na punkcie najlepszych pisaków (używam żelopisów Muji 0,38 mm i Pilot Juice Up 0,4 mm) i notatników (Leuchtturm1917 Medium w twardej oprawie) jest echem tamtych letnich dni spędzonych w sklepie wujka. Nie odczuwam nawet zbyt dużego zakłopotania z powodu tego, że uwielbiam pisać ręcznie na papierze, mając w zanadrzu nieograniczony zapas kolorowych cienkopisów i ołówków.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Studentom ostatniego roku udzielam zwykle dwóch rad. To może brzmieć dziwnie w ustach kogoś, kto jest inżynierem elektronikiem i ma doktorat z matematycznego modelowania bezpieczeństwa komputerów, ale radzę tym młodym ludziom, żeby poświęcali jak najwięcej czasu, który im pozostał w college'u, na przyswajanie najlepszej wiedzy humanistycznej, jaką ich uczelnia ma do zaoferowania. To, czego się uczyłam na temat obwodów elektronicznych w 1995 roku, jest w dużym stopniu nieaktualne, ale wyniesiona z lekcji literatury i historii ponadczasowa wiedza o ludzkiej naturze (zawarta na przykład

w pismach Johna Locke'a czy Thomasa Hobbesa), o rozwoju i upadku wielkich cywilizacji albo o będącym dla nas najlepszym przykładem życiu prawdziwych bohaterów (takich jak Alexander Hamilton) przydaje mi się do dzisiaj. W świecie, w którym stawiamy na tworzenie nowych produktów poprzez szybkie powtórzenia i eksperymentowanie, często zapominamy o zrobieniu kroku w tył i zastanowieniu się, czy naprawdę chcemy właśnie tak kształtować przyszłość, do której tak nam spieszno. Zwyczaj formułowania osądów i krytycznego rozumowania, obecny w filozofii (np. etyce kantowskiej), historii i literaturze, powinniśmy pielęgnować także po opuszczeniu murów uczelni, ale jeśli nie zaczniemy tego robić na studiach, trudno potem się w to wdrożyć.

Druga rada pochodzi od mojego menedżera z pierwszej firmy, w której pracowałam w Nowym Jorku po ukończeniu studiów. Powiedział mi, że jest bardzo osobista, ale niezwykle ważna: „kiedy tylko zaczniesz życie zawodowe, przyjmij filozofię dawania". Zaznaczył, że powinnam ją przyjąć, mając jeszcze niewiele zobowiązań poza kredytem studenckim, który wówczas spłacałam. Zasugerował, żebym co roku konsekwentnie przeznaczała określony odsetek moich dochodów na wybrany cel dobroczynny. Wtedy tego nie wiedziałam, ale moje dzisiejsze doświadczenie życiowe wskazuje, że wspieranie inicjatyw charytatywnych jest w równym stopniu nawykiem, co świadomym aktem. Choć w każdej chwili możesz mieć wrażenie, że jest wiele innych celów, na które mógłbyś przeznaczyć pieniądze odłożone na cel dobroczynny, samo podjęcie i dotrzymanie takiego zobowiązania może mieć ogromne znaczenie. Dotrzymuję go, odkąd zaczęłam pracę zawodową, nie przestałam w chudszych latach poświęconych na studia podyplomowe, a po zawarciu związku małżeńskiego oboje z mężem postanowiliśmy nadal postępować zgodnie z tą filozofią.

„Najuczciwsze byłyby takie zasady, które wszyscy zaakceptowaliby bez wiedzy o swoim przyszłym położeniu społecznym”.
– John Rawls

JASON FRIED

TW: @jasonfried

basecamp.com

JASON FRIED jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym chicagowskiej firmy programistycznej Basecamp (wcześniej 37signals). Jej flagowym produktem jest aplikacja do zarządzania projektami i komunikacji w zespole o nazwie Basecamp, której zaufały miliony użytkowników. Jason jest współautorem książki *Getting Real: The Smarter, Faster, Easier Way to Build a Successful Web Application*, którą można pobrać za darmo ze strony gettingreal.37signals.com. Jest również współautorem bestsellera *Rework* i książki *Remote: Office Not Required*. Jest także felietonistą magazynu „Inc.” oraz często publikuje artykuły na popularnym blogu firmy Basecamp zatytułowanym *Signal v. Noise*, prezentującym „wyraziste opinie i wspólne przemyślenia na temat designu, biznesu i techniki”.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Ta książka nie jest już wznawiana, ale często radzę ludziom, żeby ją znaleźli i przeczytali: to *Seeking Wisdom: From Darwin to Munger* Petera Bevelina. Wydaje mi się, że warto przeczytać każdą książkę na temat myśli Charliego Mungera, a ta szczególnie dobrze oddaje mądrość jednego z najwybitniejszych umysłów wszech czasów. Jest trochę zawiła i ma luźną strukturę, ale to mi nie przeszkadza.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Jeszcze w latach 90., kiedy dopiero zaczynałem karierę projektanta stron internetowych, wysłałem swoje prace do oceny w serwisie internetowym HighFive.com. Wtedy to był szał. Kiedy dostawałeś nagrodę na High Five, byłeś kimś.

Wysłałem więc moje projekty, a David Siegel, który prowadził ten serwis, niedługo potem mi odpisał. Nie mam już jego e-maila, ale generalnie chodziło o to, że jestem do niczego, nie nadaję się do tej roboty i nigdy więcej nie powinienem do niego pisać.

To mnie cholernie rozpaliło. Nie odczuwałem złości ani żalu. Nie byłem rozczarowany. Ale strasznie się zapaliłem, żeby pokazać wszystkim, co umiem, i udowodnić temu facetowi, że się co do mnie pomylił.

Spodobało mi się to, że zostałem odrzucony. To uczyniło mnie tym, kim dzisiaj jestem.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Byłby to jeden z poniższych cytatów:

„Jeżeli uważasz, że jesteś zbyt niepozorny, żeby coś zdziałać, nigdy nie byłeś zamknięty w ciemnym pokoju z komarem”. – Betty Reese

„Każda wielka sprawa zaczyna się jako ruch, staje się biznesem i w końcu obraca się w oszustwo”. – Eric Hoffer

„Najuczciwsze byłyby takie zasady, które wszyscy zaakceptowaliby bez wiedzy o swoim przyszłym położeniu społecznym”. – John Rawls

„Teoretycznie nie ma różnicy między teorią a praktyką. W praktyce jest”. – Jan L.A. van de Snepscheut

„Cena jest tym, co płacimy. Wartość tym, co otrzymujemy”. – Warren Buffett

„Każdy jest kimś, tylko nikt nie chce być sobą”. – Gnarls Barkley

„Życie nie pyta, czego chcemy. Podsuwa nam tylko różne możliwości”. – Thomas Sowell

„Zwracając uwagę na to, do czego ludzie podchodzą cynicznie, można odkryć, czego im brakuje”. – George S. Patton

„Rób to, co możesz, za pomocą tego, co masz, tam, gdzie jesteś”. – Theodore Roosevelt.

„Liczy się nie to, na co patrzysz, lecz to, co widzisz”. – Henry David Thoreau

„Wystrzegaj się inwestycji budzących aplauz. Tłem najwybitniejszych posunięć jest ziewanie obserwatorów”. –

Warren Buffett

„Dziura i łata powinny być do siebie współmierne”. – Thomas Jefferson

„We wszystkich sprawach dobrze jest od czasu do czasu zakwestionować rzeczy, które od dawna uważaliśmy za oczywiste”. – Bertrand Russell

„Biurokracja jest sztuką uniemożliwiania możliwego”. – Javier Pascual Salcedo

„Bardzo ważny jest wybór tego, czego nie należy robić”. – Iggy Pop

„Nie zwracaj żadnej uwagi na to, co o tobie piszą, po prostu mierz to w calach”. – Andy Warhol

„Wiedza jest początkiem praktyki; czyn jest ukoronowaniem wiedzy”. – Wang Yangming

„Nie ma nic bardziej bezużytecznego niż efektywne robienie tego, czego w ogóle nie należy robić”. – Peter Drucker

„Ogarnięci nadzieją na sięgnięcie księżyca ludzie nie dostrzegają kwiatów kwitnących u ich stóp”. – Albert Schweitzer

„Nasze obawy są zawsze liczniejsze niż czyhające niebezpieczeństwa”. – Seneka Młodszy

„To zadziwiające, jak wiele można osiągnąć, kiedy się nie troszczymy o to, komu przypisane będą zasługi”. – Harry Truman

„Nie bój się, że ktoś ukradnie ci pomysł. Jeśli jest naprawdę oryginalny, będziesz musiał wciskać go ludziom na siłę”. –

Howard H. Aiken

„Nie bierz sobie psa, szczekaj sam”. – David Ogilvy

„Dobrą robotę robi się wbrew zarządzaniu”. – Bob Woodward

„Stawiaj jedną stopę przed drugą i tylko koryguj kierunek marszu”. – Barry Diller

„Cynik to człowiek, który zna cenę wszystkiego i nie zna wartości niczego”. – Oscar Wilde

„Złożony system, który działa, zawsze jest rozwinięciem działającego systemu prostego. Złożony system zaprojektowany od podstaw nigdy nie działa i nie da się go tak poprawić, by zaczął poprawnie funkcjonować. Trzeba zaczynać od podstaw, od działającego systemu prostego”. – John Gall

„Kiedy tylko jest jakaś ciężka robota do zrobienia, szukam lenia. Taki z pewnością znajdzie łatwy sposób, żeby sobie z nią poradzić”. – Walter Chrysler

„Nie wszystko, co można policzyć, się liczy i nie wszystko, co się liczy, można policzyć”. – William Bruce Cameron

„Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie”. – Mahatma Gandhi

„Najpiękniejsze miejsca na świecie nie zostały stworzone przez architektów, lecz przez zwykłych ludzi”. – Christopher Alexander

„Zauważam wśród marketingowców rosnącą niechęć do kierowania się własnym osądem. Coraz bardziej opierają się na wynikach badań, a do tego używają ich tak, jak pijak latarni ulicznej: raczej jako podparcia niż źródła światła”. – David Ogilvy

„Jeśli stracisz godzinę o poranku, będziesz jej szukał przez cały dzień”. – żydowskie powiedzenie

„Komunikacja nigdy nie działa, chyba że przez przypadek”. – Osmo Wiio

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Każda sytuacja, w której dawałem coś od siebie, nie oczekując rewanżu. Pieniądze, czas, energię – cokolwiek. Kiedy oczekiwałem korzyści, inwestycja zawsze przynosiła straty. Gdy tylko dawałem dla samego dawania, z chęci pomagania, aby kogoś wesprzeć i zachęcić do czegoś – nie oczekując zupełnie nic w zamian – było to bardzo satysfakcjonujące.

Ostatnio mój przyjaciel Krys otwierał własną siłownię. Dopiero co odszedł z firmy ojca, nie miał zbyt dużo pieniędzy i podejmował ogromne ryzyko. Wierzyłem w niego bez zastrzeżeń, wiedziałem, że będzie dobry w tym biznesie, i chciałem trochę mu ulżyć, więc opłaciłem w jego imieniu czynsz najmu pomieszczeń za cały pierwszy rok. Nie chciałem udziałów w firmie, zwrotu pieniędzy, nie miałem w tym żadnego interesu finansowego. To był prezent. Jego firma działa bardzo prężnie i odczuwam ogromną satysfakcję, kiedy widzę, jak szczęśliwy jest on sam i jego młoda rodzina (żona i dwoje dzieci). Nie mógłbym być bardziej zadowolony.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zmniejszyłem częstotliwość treningów z trzech razy w tygodniu do dwóch. To drobna zmiana, ale kiedy ćwiczysz mniej, dzieje się coś fantastycznego: zaczynasz rozumieć, że w dni bez aktywności fizycznej musisz bardziej pilnować diety, lepiej się

wysypiać i w ogóle bardziej dbać o siebie. Częstsze treningi mogą maskować złe nawyki, ale kiedy trenujesz rzadziej, wszystko inne nabiera większego znaczenia. Dzięki temu naprawdę podejmuję lepsze decyzje odnośnie do mojego zdrowia.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Skup się na umiejętności pisania. Zauważyłem, że jest to jedna z rzeczy, za pomocą których naprawdę można się wyróżnić. W dzisiejszych czasach komunikacja opiera się w coraz większym stopniu na piśmie. Nabierz jak największej wprawy w artykułowaniu swoich myśli słowami, bez pomocy innych środków wyrazu, a zostawisz innych daleko z tyłu.

Poza tym pamiętaj, że większość rzeczy, którymi się zamartwiasz, nie ma zbyt dużego znaczenia. Będziesz miał do czynienia z wieloma detalami, które nikogo nie obchodzą. To nie tak, że szczegóły nie mają znaczenia, ale liczą się tylko niektóre. Bardzo uważaj, na co poświęcasz swój czas.

Czas i uwaga to dwie bardzo różne rzeczy. Są twoimi najcenniejszymi zasobami umożliwiającymi posuwanie się do przodu. Tak samo jak idziesz przez powietrze i płyniesz przez wodę, tak pracujesz poprzez uwagę. Jest ona medium pracy. Choć ludzie często mówią, że brakuje im czasu, pamiętaj, że uwagi zawsze będziesz miał mniej. Najlepiej pracujesz wtedy, gdy poświęcasz czemuś całą uwagę, ale wszyscy będą o nią zabiegali. Chroń ją i oszczędzaj.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Jest ich bardzo dużo. „Zwiększaj skalę działalności". Nie, nie rób tego. Zacznij od czegoś małego i staraj się utrzymywać

niewielkie rozmiary firmy tak długo, jak tylko to możliwe. Powiększając firmę, dbaj o zachowanie kontroli, nie rób tego pochopnie.

„Zbierz kapitał i załóż firmę programistyczną albo usługową". Nie, zaczynaj z pustymi rękami i radź sobie. Tak samo jak w życiu, w biznesie bardzo szybko wyrabiamy pewne nawyki. Jeżeli zbierzesz pieniądze od inwestorów, nauczysz się tylko szybko je wydawać. Jeśli natomiast zaczniesz z pustymi rękami, będziesz musiał się nauczyć je zarabiać. Gdybym miał wskazać jeden nawyk albo umiejętność, którą powinien wyćwiczyć przedsiębiorca, wybrałbym właśnie zarabianie pieniędzy. Zatem zmuś się do tego.

„Zacznij szybko ponosić porażki i rób to często". Nie. O co chodzi z tym fetyszyzowaniem porażki w naszej branży? Oczywiście większości firm nie udaje się utrzymać na rynku, ale przekonanie, że porażka jest warunkiem koniecznym sukcesu, nigdy nie wydawało mi się zbyt mądre. Nie sądzę, żeby była jednym z niezbędnych kroków. Porażka to po prostu porażka. Poza tym wiele osób powie, że można z niej wyciągnąć ważne wnioski. Być może… Sukces jest jednak źródłem jeszcze cenniejszych lekcji. Porażka umożliwia zrozumienie, czego nie należy robić ponownie w przyszłości, ale nie daje żadnych wskazówek odnośnie do tego, które kroki warto powtórzyć. Osobiście skupiałbym się raczej na tym, co mi się udało, i próbowałbym to kopiować, zamiast wyciągać wnioski z tego, co nie wyszło.

Naprawdę jest tego mnóstwo. Mógłbym wymieniać w nieskończoność.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zawsze umiałem dość skutecznie odmawiać, ale w ciągu ostatnich kilku lat wprowadziłem nową zasadę. Jeżeli prośba dotyczy czegoś, co ma się wydarzyć w terminie bardziej

odległym niż następny tydzień, prawie zawsze odmawiam, bez względu na to, co jest jej przedmiotem. Robię wyjątek tylko dla uroczystości rodzinnych, na których muszę być, oraz dla jednej lub dwóch konferencji, na których naprawdę chcę wystąpić. W pozostałych przypadkach wymagających ode mnie zobowiązania się do czegoś w dłuższej perspektywie niż tydzień prawie zawsze odmawiam.

Staram się załatwiać to w jak najprostszy i najbardziej bezpośredni sposób. O ile nie ma żadnych nadzwyczajnych okoliczności, zawsze wyjaśniam dlaczego odmawiam, mówiąc na przykład: „Dziękuję za zaproszenie, ale nie mogę się zobowiązać do niczego z większym wyprzedzeniem niż kilka dni. Muszę mieć w harmonogramie czas dla siebie i ludzi, z którymi regularnie współpracuję. Jeżeli chcesz się ze mną spotkać, najlepiej skontaktować się ze mną o dzień lub dwa wcześniej. Jeżeli będę dostępny, umówimy się".

To dość luźno nawiązuje do polityki stosowanej rzekomo przez Warrena Buffetta przy umawianiu spotkań. Pisałem o tym na blogu *Signal v. Noise*.

Po prostu zdałem sobie sprawę z tego, że z im większym wyprzedzeniem się na coś zgadzam, tym bardziej tego żałuję, kiedy muszę się wywiązać z obietnicy. Zbyt łatwo zgadzamy się na rzeczy mające się odbyć w odległej przyszłości, ponieważ w teraźniejszości nie wiąże się to z żadnymi kosztami. Poza tym zgoda udzielana „na przyszłość" powoduje, że twoim harmonogramem zaczyna rządzić przeszłość. Masz kalendarz wypełniony zobowiązaniami sprzed miesięcy, a to ogranicza twoje aktualne możliwości. Niewiele rzeczy martwi mnie tak bardzo jak niemożność przyjęcia w dniu dzisiejszym ciekawej propozycji spowodowana zobowiązaniem podjętym przed tygodniami lub miesiącami.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Idę na spacer, najchętniej trasą, której nigdy wcześniej nie przemierzałem. Kiedy idę znaną drogą, mam skłonność do ignorowania otoczenia i rozmyślania o rzeczach, na których nie mogłem się skupić. Kiedy jednak idę nową trasą, obserwuję okolicę i mój umysł szybko się przy tym oczyszcza. Przechadzka musi trwać co najmniej 30 minut, żeby spełniła swoją funkcję, ale nic mnie tak nie odświeża jak spacer w nowym kierunku, w stronę czegoś, czego nigdy wcześniej nie widziałem.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 22 kwietnia – 13 maja 2016 r.)

„Działanie nie zawsze przynosi szczęście, ale nie ma szczęścia bez działania".

BENJAMIN DISRAELI

XIX-wieczny premier Wielkiej Brytanii

„Bardzo źle jest wiedzieć zbyt dużo od samego początku. Nuda dopada szybko zarówno wędrowca znającego marszrutę, jak i pisarza zbyt pewnego przebiegu planowanego wątku".

PAUL THEROUX

amerykański powieściopisarz i autor książek podróżniczych, w tym *Wielkiego bazaru kolejowego*

„Wolę być wierny sobie nawet za cenę ośmieszenia się przed innymi, niż postąpić fałszywie i poczuć wstręt do siebie".

FREDERICK DOUGLAS

afroamerykański reformator społeczny, przywódca ruchu abolicjonistycznego

„Wszelkie czyny są ryzykowne, więc ostrożność nie polega na unikaniu niebezpieczeństw (co jest niemożliwe), lecz na kalkulowaniu ryzyka i zdecydowanym działaniu. Lepiej popełniać błędy z ambicji niż z gnuśności. Lepiej mieć siłę do śmiałych przedsięwzięć niż do znoszenia cierpienia".

NICCOLÒ MACHIAVELLI

XVI-wieczny włoski filozof uważany za ojca współczesnej politologii, autor *Księcia*

„Ceną sukcesu nie musi być wypalenie”.

ARIANNA HUFFINGTON

TW: @ariannahuff

thriveglobal.com

ARIANNA HUFFINGTON należy do stu najbardziej wpływowych osób na świecie według magazynu „Time” oraz najpotężniejszych kobiet świata według magazynu „Forbes”. Pochodzi z Grecji, ale przeprowadziła się do Anglii w wieku 16 lat. Ukończyła ekonomię na Uniwersytecie Cambridge. W maju 2005 roku założyła „The Huffington Post”, internetowy serwis informacyjny i blog, który szybko stał się jednym z najczęściej odwiedzanych, linkowanych i cytowanych źródeł wiadomości w internecie, a w 2012 roku dostała Nagrodę Pulitzera w kategorii dziennikarstwa krajowego. W sierpniu 2016 roku założyła organizację Thrive Global, której misją jest zwalczanie epidemii stresu i wypalenia poprzez oferowanie firmom i osobom prywatnym trwałych, opartych na wiedzy naukowej rozwiązań umożliwiających osiągnięcie dobrostanu. Arianna zasiada w wielu zarządach, między innymi Ubera i The Center for Public Integrity, a także jest autorką 15 książek, w tym najnowszej, zatytułowanej *Spełnienie. Nowy wymiar twojego sukcesu* oraz *Wyśpij się! Jak zdrowy sen może odmienić twoje życie*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Jedną z moich ulubionych i najczęściej darowanych książek są *Rozmyślania* Marka Aureliusza. Autor był przez 19 lat cesarzem Rzymu i musiał sobie poradzić z niekończącą się wojną, straszliwą zarazą, próbą pozbawienia go tronu przez jednego z najbliższych sojuszników oraz głupim i chciwym bratem przyrodnim, który rządził razem z nim. Mimo to zachował ostrość umysłu potrzebną do napisania słów stanowiących moją ulubioną sentencję: „Ludzie szukają dla siebie ustronnego schronienia na wsi, nad morzem lub w górach. Nie ma jednak spokojniejszego i bardziej oddalonego od problemów ustronia niż własny umysł. […] Szukaj w nim pociechy i odrodzenia". Z ukazujących się niemal codziennie artykułów na temat renesansu stoicyzmu wynika, że te słowa nigdy nie były bardziej aktualne. Ta książka jest dla mnie tak wielkim źródłem inspiracji i życiowym przewodnikiem, że mam ją zawsze na stoliku nocnym.

Uwielbiam również *Wspomnienia, sny, myśli* Carla Junga. To wspaniały tekst o tym, jak ważne są sny jako brama do naszej intuicji i mądrości.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Jedną z moich „ulubionych wpadek" była właściwie seria drobnych porażek: moja druga książka została odrzucona przez 37 wydawców. Pamiętam, że kończyły mi się pieniądze i snułam się przygnębiona po St. James Street w Londynie, gdzie wtedy mieszkałam. W pewnym momencie podniosłam głowę i zobaczyłam szyld banku Barclays, po czym bez namysłu weszłam do środka i poprosiłam o spotkanie z menedżerem. Chciałam wziąć pożyczkę i choć nie miałam żadnego majątku

na jej zabezpieczenie, menedżer – nazywał się Ian Bell – udzielił mi jej. Kwota była niewielka, ale zmieniła moje życie, ponieważ dzięki niej mogłam przetrwać jeszcze kilka odmów, a po 37 próbach moja książka wreszcie została opublikowana. Do dzisiaj co roku wysyłam Ianowi Bellowi kartkę z życzeniami świątecznymi.

Matka nauczyła mnie, że porażka nie jest przeciwieństwem sukcesu, lecz tylko jednym z kroków na drodze do niego.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Jedną z moich najlepszych inwestycji było coś, o czym zawsze przypominają nam stewardesy w samolocie: założyłam maskę tlenową najpierw sobie, wysypiając się, medytując, spacerując, ćwicząc itd. W 2007 roku padłam z wyczerpania. Musiałam wtedy zmienić swoje życie i docenić związek między dobrostanem a produktywnością. Wiele osób uważa, że nie ma czasu na zajmowanie się sobą, ale to inwestycja, która jest bardzo opłacalna pod wieloma względami.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Powiedziałabym, że zmiana sposobu myślenia na temat czasu. Przedtem dzieliłam go na czas pracy i czas wolny i zawsze starałam się mieć jak najwięcej tego pierwszego. Teraz rozumiem, że nie da się tego rozdzielić, ponieważ czas poświęcany na odpoczynek, spacery, wyłączanie się, medytowanie także jest czasem pracy, w tym sensie, że kiedy się wyłączam i ładuję akumulatory, staję się lepsza, bardziej efektywna i szczęśliwsza zarówno w pracy, jak i w życiu.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Poradziłabym mu, żeby był bardziej ostrożny i wybredny w relacjach z nowoczesnymi technologiami. Technika pozwala robić niezwykłe rzeczy, ale łatwo się od niej uzależniamy. To wynik celowego działania – projektanci produktów wiedzą, jak nas od nich uzależnić, żeby wygrać rywalizację o zdominowanie ekonomii uwagi. Zawsze jednak znajdzie się sposób na „uwolnienie umysłu z rąk porywaczy", jak mówi Tristan Harris, etyk pracujący niegdyś dla Google.

[Na przykład] jednym z rozwiązań jest regularne mieszanie aplikacji na pulpicie telefonu, żeby nie przyzwyczajać się za bardzo do ich stałego układu. To ułatwia uważniejsze korzystanie z telefonu i tworzy odrobinę przestrzeni na samodzielne decydowanie o tym, czy faktycznie musimy sięgnąć po to urządzenie, czy robimy to tylko z nudów lub nawyku.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Produktem kosztującym mniej niż 100 dolarów, który miał najbardziej pozytywny wpływ na moje życie w ciągu ostatnich sześciu miesięcy był stojak na telefon marki Thrive Global. Wiem, że to produkt mojej własnej firmy i pewnie łamię jakąś niepisaną zasadę odpowiadania na pytania Tima Ferrissa, ale wielu czytelników tej książki zdaje sobie sprawę, że kiedy na rynku nie ma tego, czego potrzebujemy, sami musimy to stworzyć. Stojak znajduje się na biurku w korytarzu przed moją sypialnią i ułatwia nam codzienne odłączanie się od sieci przed pójściem spać. Jest wyposażony w 12 portów, więc można jednocześnie ładować telefony i tablety całej rodziny. Telefon przydaje się do wielu rzeczy, ale jako repozytorium naszych list

zadań, lęków i zmartwień zdecydowanie nie ułatwia zasypiania. Ułatwiając sobie odkładanie go na noc – poprzez zorganizowanie mu własnego „łóżka", na którym może się ładować – możemy łatwiej rozstać się z dniem i zasnąć ze spokojną głową, aby rano wstać w pełni naładowanym.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Uwielbiam wtedy pomedytować choćby przez pięć minut. Pomaga mi to zejść pod powierzchnię i zagłębić się w sobie. Kilka chwil skupiania się wyłącznie na oddechu sprawia, że odzyskuję równowagę.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Byłoby na nim napisane: „Ceną sukcesu nie musi być wypalenie". Mam nadzieję, że zobaczyłyby go miliardy ludzi, ponieważ większość populacji świata żyje w zbiorowym złudzeniu, że trzeba wybierać między dobrostanem a sukcesem. Naukowcy przekonują, że jest na odwrót: kiedy na pierwszym miejscu stawiamy dobrostan, natychmiast stajemy się znacznie lepsi we wszystkim. Trzy czwarte wszystkich start-upów upada, a przedsiębiorczość polega na podejmowaniu decyzji. Nic tak nie pogarsza jakości naszych decyzji jak wyczerpanie.

„Cierpliwość w skali makro, szybkość w skali mikro”.

GARY VAYNERCHUK

TW/IG: @garyvee

garyvaynerchuk.com

GARY VAYNERCHUK jest seryjnym przedsiębiorcą oraz współzałożycielem i dyrektorem generalnym firmy VaynerMedia – świadczącej pełen zakres usług agencji cyfrowej obsługującej klientów z listy Fortune 500. Gary osiągnął znaczącą pozycję pod koniec lat 90., kiedy założył jeden z pierwszych internetowych sklepów winiarskich o nazwie Wine Library i pomógł ojcu rozwinąć rodzinną firmę, której obroty wzrosły dzięki niemu z 4 do 60 milionów dolarów rocznie. Jest inwestorem *venture capital*, autorem bestsellerów i należy do pierwszych udziałowców takich firm jak Twitter, Tumblr, Venmo i Uber. Gary znalazł się na prowadzonych przez czasopisma „Crain” i „Fortune” listach 40 najbardziej wpływowych osób w biznesie przed czterdziestką. Jest bohaterem *DailyVee*, internetowego serialu dokumentalnego pokazującego życie dyrektorów generalnych i osób publicznych w cyfrowym świecie.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Przypadkowa kolekcja koszulek zapaśniczych z lat 80.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Jestem przekonany, że mój ogólny sukces jest pochodną wielu rzeczy – także tego, że byłem chuderlawym dzieckiem imigrantów i moczyłem łóżko aż do 12. roku życia. Byłem beznadziejnym uczniem i pomiatano mną w szkole.

Myślę, że skrajne doświadczenia z czasów szkolnych przygotowały mnie na wielkie zwycięstwa, które odnoszę w życiu, ponieważ tamten rynek – czyli kumple, rodzice oraz drwiący ze mnie i upokarzający mnie nauczyciele przepowiadający mi nieuchronną życiową porażkę – zmuszał mnie do doskonalenia się.

[Ludzie] piszą różne rzeczy o mnie [w internecie], porównują mnie do odrażających postaci, mówią, że oszukuję i jestem zły, a to jedna z najgorszych rzeczy, jakich może doświadczyć porządny człowiek. To wszystko spływa po mnie jak po kaczce, bo jestem do tego przyzwyczajony.

Mam wrażenie, że wszystkie moje niepowodzenia przyczyniły się do rozwoju mojej osobowości jako przepustki do sukcesu w biznesie. Nie przytoczę żadnej konkretnej historii. Myślę, że według standardów obowiązujących w okresie mojego dojrzewania byłem nieudacznikiem, ponieważ osiągnięcia szkolne były jedynym sposobem oceniania dzieci. Żeby uchodzić za dobrego ucznia, trzeba było odnosić sukcesy w sporcie albo w nauce, a ja byłem słaby w obu dziedzinach. Nie należałem do żadnej drużyny, nie miałem na koncie żadnych osiągnięć, jechałem na dwójach i trójach. Byłem podręcznikowym przykładem szkolnego nieudacznika z lat 1982–1994.

A jednak… oto jestem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Cierpliwość w skali makro, szybkość w skali mikro. Nie wybiegać myślą o osiem lat naprzód, tylko skupić się na najbliższych ośmiu dniach.

Myślę, że ludzie są strasznie niecierpliwi w skali makro. Z kolei ja jestem niewiarygodnie cierpliwy w skali lat i dekad, za to niezwykle szybki i narwany w skali minut i dni. Naprawdę uważam, że wszyscy inni postępują odwrotnie. Podejmują w pośpiechu głupie decyzje o tym, co będą robili za kilka lat, ale w skali dni marnują czas oglądając cholernego Netfliksa. Mając 22 lata bardzo się przejmują tym, co będą robili w wieku 25 lat, ale co czwartek wieczorem chlają na umór. Grają w *Madden NFL*. Tracą czas na *House of Cards*. Potrafią codziennie poświęcić 4,5 godziny na aktualizowanie swojego profilu na Instagramie.

To jest niesamowicie ważne.

Ludzie są niecierpliwi w skali makro, za to bardzo cierpliwi w skali mikro. Marnują dni zamartwiając się tym, co będzie za kilka lat. Ja nie martwię się latami, bo wyciskam dosłownie wszystko z każdej sekundy życia, nie mówiąc już o dniach. To musi się sprawdzić.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Dbanie o zdrowie. Trzy lata temu zacząłem bardzo się o nie troszczyć. Muszę jednak zaznaczyć, że nie przybyło mi od tego energii. W ogóle. Mam 41 lat i mniej energii niż trzy lata temu. Mogę łatwiej podnieść bagaż albo dziecko. Jestem silniejszy, ale nie przybyło mi energii ani żadnej z tych rzeczy, o których mówią ludzie podczas ćwiczeń na siłowni. Nie mam jednak żadnych wątpliwości, że ta dzisiejsza praca przyniesie bardzo pozytywne skutki, kiedy będę miał 60, 70, 80 albo 90 lat.

Początkowo chciałem tylko poprawić swój wygląd, ale szybko zacząłem się zastanawiać, jak mogę poprawić także swoje samopoczucie w dłuższym okresie. Ćwiczę z trenerem przez siedem dni w tygodniu. Przez trzy–cztery dni wykonuję zestaw złożonych ćwiczeń na wzmocnienie górnej i dolnej części ciała, a w pozostałe skupiam się na elastyczności i tkankach miękkich. Intensywnie pracuję nad mobilnością bioder, pleców i szyi. Dzięki temu czuję się znacznie lepiej niż kiedyś. Obecnie koncentruję się na zwiększaniu masy mięśniowej i siły. Ćwiczę martwy ciąg, wyciskam sztangę na ławeczce, robię przysiady i wiele innych ćwiczeń. Robię to wszystko nie po to, żeby dać sobie wycisk, ale żeby czuć się dobrze i zachować siłę, elastyczność i zdrowie.

Ćwiczę zawsze, gdy tylko mogę wygospodarować na to od 30 minut do godziny. Mój osobisty trener Jordan często ze mną podróżuje. Najchętniej ćwiczę o poranku, przed pójściem do biura. Zwykle przychodzę na siłownię o 6.15 i wychodzę po godzinie.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Wszystko. Jednym z największych problemów każdego, kto zaczyna odnosić sukcesy, jest to, że możliwości mnożą się coraz bardziej i trzeba się nauczyć częściej je odrzucać niż z nich korzystać.

Z drugiej strony, co potwierdzi Tyler albo którykolwiek z moich asystentów, wciąż potrzebuję zdrowej równowagi i przyjmowania około 20 procent propozycji, które wydają się niemądre, ponieważ wierzę w szczęśliwe zbiegi okoliczności. Większość ludzi ma problem z zachowaniem tej równowagi.

Naprawdę wierzę, że większość ludzi czytających te słowa idzie zbyt daleko w stronę jednej lub drugiej skrajności. Narzucają sobie ścisłą dyscyplinę, mówią „nie” na wszystko

i myślą, że w ten sposób najlepiej wykorzystują czas, albo bezmyślnie zgadzają się na wszystko bez żadnej strategii.

Wolę być bliżej tej pierwszej skrajności, ale być w tym dobry. Naprawdę cenię swój czas. Niemniej wydaje mi się, że trzeba to odpowiednio zrównoważyć zaufaniem do własnej intuicji i robieniem w ciemno rzeczy, które nie przynoszą oczywistych korzyści, ponieważ to, co mieści się w ramach tych 20 procent, zwykle sprawia, że cała inwestycja jest tego warta.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Wyobrażam sobie, że cała moja rodzina zginęła w straszliwym wypadku. Naprawdę. Zapewne to o wiele dziwniejsze rozwiązanie niż te, które opisują inni ludzie w tej książce, ale to właśnie przywraca mi pion. Schodzę do czeluści piekieł, naprawdę czuję ten ból w sercu, a potem dociera do mnie, że bez względu na to, co mnie w danej chwili gryzie, nie można tego porównać z taką tragedią. Nagle zaczynam się cieszyć, że tylko straciłem klienta, przegapiłem jakąś możliwość, naraziłem się na śmieszność itd.

„Forsa w biznesie jest jak benzyna w samochodzie. Musisz patrzeć, ile jej masz, żeby nie skończyć na poboczu, ale twoja podróż nie ma być wycieczką po stacjach benzynowych”.

TIM O’REILLY

TW/FB: @timoreilly

LI: linkedin.com/in/timo3/

tim.oreilly.com

TIM O’REILLY jest założycielem i dyrektorem generalnym firmy O’Reilly Media. Jego pierwotny biznesplan był bardzo prosty: „interesująca praca dla interesujących ludzi” i wygląda na to, że udało mu się go zrealizować. O’Reilly Media oferuje szkolenia internetowe, wydaje książki, organizuje konferencje, nakłania firmy do tworzenia większej wartości niż ta, którą czerpią z otoczenia, i próbuje zmieniać świat poprzez rozpowszechnianie i wzmacnianie wiedzy pochodzącej od innowatorów. Magazyn „Wired” nazwał Tima „wykrywaczem trendów”. Obecnie zajmuje się skutkami rozwoju sztucznej inteligencji, gospodarką na żądanie i innymi technologiami, które zmieniają charakter pracy i kształtują przyszłość świata biznesu. Te zagadnienia są tematem jego nowej książki, zatytułowanej *WTF?: What’s the Future and Why It’s Up to Us*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Z wielkim trudem przyszło mi ograniczenie się do trzech tytułów, ponieważ książki i czerpana z nich mądrość ukształtowały mój sposób myślenia.

Muszę zacząć od *The Meaning of Culture* Johna Cowpera Powysa, ponieważ wyjaśnia w pewnym stopniu mój stosunek do literatury (i innych dziedzin sztuki). Według Powysa kultura różni się od edukacji tym, że polega na rozwijaniu osobowości za pomocą muzyki, sztuki, literatury i filozofii, a nie tylko na umieszczaniu tych rzeczy we własnej bibliotece albo życiorysie. Mówi o wzajemnych zależnościach między kulturą a życiem, o tym, że lektury mogą wzbogacać nasze przeżycia, a to, co przeżywamy, wzbogaca lekturę.

The Way of Life According to Lao Tzu, czyli *Tao Te Ching* w przekładzie Wittera Bynnera. Ta książka jest bliska mojej osobistej filozofii religijnej i moralnej i podkreśla słuszność tego, co jest, jeżeli tylko jesteśmy w stanie to zaakceptować. Większość ludzi, którzy mnie znają, słyszała, jak cytuję jej słowa: „Wiedząc, że nic się nie prześlizgnie przez rozległą, szeroko tkaną sieć niebios, któż mógłby powiedzieć, jak została zarzucona?” albo „Jeśli sam jestem wystarczająco dobry, dostrzegam dobro i w dobrych ludziach, i w złych”.

Rissa Kerguelen F.M. Busby’ego. Przeczytałem te zapomnianą już powieść science fiction mniej więcej w tym czasie, gdy zakładałem swoją firmę, i wywarła ona na mnie bardzo duży wpływ. Jedną z najważniejszych kwestii w niej poruszonych jest rola przedsiębiorczości jako „siły wywrotowej”. W świecie zdominowanym przez duże przedsiębiorstwa to małe firmy są ostoją wolności, a gospodarka jest jednym z pól bitewnych. Ta książka dała mi odwagę, by oddać się zasadniczo trywialnej pracy (pisaniu tekstów użytkowych i działalności wydawniczej)

i zrezygnować z wcześniejszych marzeń o pisaniu głębokich książek, które zmienią świat. Te marzenia wróciły do mnie jednak po jakimś czasie.

Inną ważną ideą opisaną w tej powieści jest „długa perspektywa". Zanim została ona spopularyzowana przez Long Now Foundation, stała się podstawą fabuły Busby'ego, który wykorzystał koncepcję, zgodnie z którą w świecie podróży odbywanych z prędkością bliską prędkości światła czas płynie wolniej dla tych, którzy zbliżają się do tej granicy, niż dla osób poruszających się w normalnym tempie. Postacie muszą wprawiać w ruch wydarzenia i podróżować, aby zobaczyć ich skutki w odległej przyszłości. To było ciekawe, ponieważ przystępowałem do tworzenia firmy, która miała w przyszłości wpływać na świat w sposób niedostępny jeszcze dla mnie jako młodego przedsiębiorcy.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Właściwie mam taki gigantyczny billboard, tyle że w sieci, a nie przy drodze. Wiele rzeczy, które powiedziałem, zostało przekształconych w memy z wykorzystaniem oszałamiającej różnorodności obrazów (często także z okrutnym zniekształceniem tekstu). Trzy najbardziej popularne brzmią:

„Rób coś, co ma znaczenie".

„Twórz większą wartość, niż czerpiesz z otoczenia".

„Forsa w biznesie jest jak benzyna w samochodzie. Musisz patrzeć, ile jej masz, żeby nie skończyć na poboczu, ale twoja podróż nie ma być wycieczką po stacjach benzynowych".

Gdybym miał wybrać tylko jedno hasło, zdecydowałbym się na to drugie, ponieważ duża część nieprawidłowości w naszej gospodarce wynika właśnie z nieprzestrzegania tego w bogatym społeczeństwie albo bogatym, złożonym

ekosystemie. […] Brian Erwin, mój niegdysiejszy wiceprezes ds. marketingu, rzucił to hasło podczas wyjazdu integracyjnego naszej kadry menedżerskiej około 2000 roku, kiedy stwierdziłem cierpko, że niejeden internetowy miliarder powiedział mi, że założył firmę, korzystając z wiedzy uzyskanej z książki wydanej przez O'Reilly Media. Brian zasugerował, żebyśmy przyjęli tę zasadę, i już nigdy więcej do tego nie wracałem.

Kiedyś próbowałem wyjaśnić Ericowi Schmidtowi, dlaczego uważam, że to byłoby lepsze motto dla Google niż „Nie czyń zła!". Wartość można zmierzyć – da się porównać to, co wynika z twojej działalności, z tym, co robią inni. Google dokonuje pewnych pomiarów tego typu w corocznym raporcie na temat swojego wpływu na gospodarkę, ale wydaje mi się, że nie miałoby teraz problemów spowodowanych naruszeniem przepisów antymonopolowych, gdyby kierownictwo firmy poświęciło podczas rozwijania nowych usług więcej czasu na myślenie o kondycji swojego ekosystemu. Nie wystarczy myśleć o sobie i o swoich użytkownikach albo klientach. Musisz myśleć o swojej firmie jako części rozległej sieci życia, jak o organizmie w ekosystemie. Jeśli stanie się zbyt dominująca, wyssie całe życie z otoczenia. Równowaga ekosystemu zostanie naruszona i wszyscy na tym ucierpią – w ostatecznym rozrachunku nawet stworzenia czujące się na razie bezpiecznie na szczycie łańcucha pokarmowego.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Co rano podczas biegania robię zdjęcie kwiatu i umieszczam je na Instagramie. Zainspirował mnie do tego fragment książki C.S. Lewisa (chyba *Podziału ostatecznego*), którą czytałem wiele lat temu. Jej bohater po śmierci widzi kwiaty tylko w postaci bezkształtnych, barwnych plam. Jego duch przewodni wyjaśnia: „To dlatego, że za życia nie zwracałeś na nie uwagi".

Jak śpiewają w musicalu *Hamilton*: „Rozejrzyj się. Rozejrzyj się! Jakież mamy szczęście, że żyjemy właśnie teraz!”.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Po wstaniu z łóżka robię deskę przez dwie minuty, potem przyjmuję pozycję psa na kolejne dwie minuty, a następnie przez chwilę się rozciągam. To pobudza mój metabolizm i sprawia, że mam większą ochotę na bardziej wymagające ćwiczenia. Kiedyś od razu siadałem przy komputerze, traciłem poczucie czasu i zanim się zorientowałem, było już za późno, żeby wyjść poćwiczyć, bo zaczynała się codzienna praca.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Dużo mi dało skorzystanie z rady Esther Dyson (strona 268) dotyczącej przyjmowania zaproszeń do wygłaszania przemówień: „Czy zgodziłbym się, gdyby to było we wtorek?”. Bo ten wtorek w końcu nadejdzie, a ty powiesz: „Do cholery, dlaczego się na to zgodziłem?”. Przezorność jest wielką cnotą; zawsze pamiętaj o tym, że któregoś dnia odległa przyszłość stanie się teraźniejszością, a dokonywane dzisiaj wybory ograniczą twoje przyszłe możliwości decydowania o swoim czasie. Oczywiście ta rada ma zastosowanie także w odniesieniu do problemów społecznych i środowiskowych (tak, chodzi mi o zmiany klimatu i nierówność dochodów).

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Wymyśl coś niezwykłego i dokonaj przełomu na rynku!” Kiedy Clayton Christensen wprowadzał w 1997 roku pojęcie technologii przerywającej tok rozwoju (ang. *disruptive technology*) w opublikowanej wówczas książce *Przełomowe innowacje: możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa?*, nie szukał odpowiedzi na pytanie: „Jak mogę zdobyć pieniądze, przekonując inwestorów VC, że istnieje wielki rynek, który mogę z łatwością podbić?”. Chciał się dowiedzieć, dlaczego istniejące firmy nie potrafią wykorzystywać nowych możliwości. Odkrył, że przełomowe, ale niedojrzałe innowacje odnoszą najpierw sukces na zupełnie nowych rynkach, a później doprowadzają do zagłady istniejących rynków.

Sednem przełomowej technologii przerywającej tok rozwoju nie jest rynek ani konkurenci, których ona niszczy. Jest nim nowy rynek i nowe możliwości, które tworzy. Tak jak w przypadku radioodbiorników tranzystorowych i sieci WWW, te nowe rynki są na początku zbyt małe, żeby firmy o ustalonej pozycji mogły je uznać za godne uwagi. W momencie, w którym starzy gracze wreszcie budzą się z letargu, okazuje się, że w nowym segmencie rządzi już jakaś młoda firma.

Co ważniejsze, pomysł, że powinniśmy się skupiać bardziej na samym przerywaniu toku rozwoju starych technologii niż na tworzeniu nowej wartości, leży u podstaw dzisiejszego marazmu gospodarczego, nierówności dochodów i zamieszania politycznego. Sekretem budowania lepszej przyszłości jest używanie nowych technologii do robienia rzeczy, które wcześniej nie były możliwe. Tak było w czasie pierwszej rewolucji przemysłowej i tak jest teraz. To nie technologia eliminuje miejsca pracy, tylko krótkowzroczne decyzje biznesowe prowadzące do wykorzystywania jej do obniżania kosztów i zwiększania zysków korporacji. Przeznaczeniem technologii nie jest zarabianie pieniędzy, lecz rozwiązywanie problemów!

Oto nowy paradygmat korzystania z technologii: rób więcej. Rób rzeczy, które wcześniej były niewyobrażalne.

Pomimo tego całego gadania o przełomowych innowacjach Dolina Krzemowa zbyt często daje się zniewolić systemowi finansowemu. Bardzo wielu młodych przedsiębiorców nie dąży wcale do zmieniania świata na swoją modłę, lecz do korzystnej sprzedaży firmy albo udanego debiutu giełdowego, na którym oni sami i finansujący ich inwestorzy zarobią górę pieniędzy. Łatwo wytykać palcem Wall Street, nie zdając sobie sprawy z tego, że jesteśmy częścią problemu i nie próbujemy tego w żaden sposób ograniczyć.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

„Pozwól życiu dojrzeć i spaść. Wola nie jest drogą". – Laozi, cytat za *The Way of Life According to Lao Tzu*.

Uważamy bycie inteligentnym i zmotywowanym za warunek posuwania się naprzód. Czasem jednak postawa nacechowana bystrą czujnością jest znacznie mądrzejsza i przynosi lepsze efekty. Opanowanie umiejętności kierowania się wyczuciem, podążania drogą ciekawości i zainteresowania może cię zaprowadzić do miejsc, do których nigdy byś nie trafił wiedziony silną motywacją.

Moje życie kształtowało się pod wpływem szczęśliwych zbiegów okoliczności. Tuż po ukończeniu college'u przyjaciel zapytał mnie, czy nie napisałbym książki o pisarzu science fiction Franku Herbercie. Nigdy wcześniej nie napisałem książki, ale Dick Riley, redaktor nowej serii wydawniczej poświęconej autorom science fiction, wiedział, że uwielbiam ten gatunek i potrafię nieźle pisać. Pamiętam, jak rozmawiałem z moim promotorem na Harvardzie Zephem Stewartem, który był też moim przyjacielem, o tym, czy przyjęcie tego zlecenia nie sprowadzi mnie z „właściwego kursu". Roześmiał się

i powiedział: „Masz dopiero 21 lat. Będziesz mógł się martwić, jeśli w wieku 30 lat nie będziesz wiedział, co chcesz robić”.

Kiedy się zgodziłem, zacząłem myśleć o sobie jako o pisarzu. A ponieważ tak o sobie myślałem, kilka lat później zgodziłem się pomóc znajomemu programiście w napisaniu instrukcji obsługi komputera (choć sam nie miałem pojęcia o tych maszynach). Ten szczęśliwy traf sprawił, że założyłem firmę, która później wyewoluowała w O’Reilly Media.

Na późniejszym etapie mojej kariery też zdarzały się sytuacje, w których czekanie na właściwy moment na zrobienie czegoś przynosiło idealne wyniki. Weźmy na przykład „szczyt twórców darmowego oprogramowania”, który zorganizowałem w kwietniu 1998 roku. O tym, żeby zebrać w jednym miejscu ludzi ze społeczności Linuksa, Perla i internetu myślałem od jesieni poprzedniego roku, ale coś mnie powstrzymywało przed podjęciem decyzji. W końcu Netscape ogłosił, że jego przeglądarka będzie darmowa, i szczyt zorganizowany w kwietniu 1998 roku odbył się w idealnym momencie. Christine Peterson zaledwie kilka tygodni wcześniej wprowadziła do obiegu termin „oprogramowanie typu open source”. Gdybym zorganizował szczyt jesienią poprzedniego roku, nie miałbym żadnych szans na przekonanie zebranych osób do przyjęcia takiej nazwy ani wypromowania jej wśród dziennikarzy.

Słuchaj swojego wewnętrznego głosu, który ci powie, co wybrać. Sokrates nazywał go swoim *daimonem*. Laozi powiedział zaś, że „światły człowiek wie, kiedy działać, a kiedy się wstrzymać”. To zdolność spokojnego wyczekiwania na właściwy moment zamiast bezcelowego miotania się sprawia, że nawet najbardziej ambitny łowca sukcesów może zdobyć wielki łup.

„Doskonałość jest kwestią następnych pięciu minut. […] Zapomnij o długim okresie. Postaraj się, żeby następne pięć minut było prawdziwą petardą”.

TOM PETERS

TW: @tom_peters

tompeters.com

TOM PETERS jest współautorem książki *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, określanej często mianem „najlepszej książki biznesowej wszech czasów”. Trzydzieści lat później, po napisaniu 16 kolejnych książek, nadal jest w awangardzie branży „guru zarządzania”, którą współtworzył. Jak powiedziano o nim w CNN: „Podczas gdy większość biznesowych guru powtarza do znudzenia tę sama mantrę, niepowtarzalny Tom Peters wciąż od nowa wymyśla swój przekaz”. Jego ostatnia książka nosi tytuł *Małe wielkie sprawy. 163 sposoby osiągania doskonałości w biznesie*. Fundamentem jego przekonań jest przeświadczenie, że „strategia opiera się na działaniu: ważni są ludzie i to, co robią, a nie gadanie i teoretyzowanie”. Tom wygłosił w życiu ponad 2500 wykładów, a teksty jego przemówień i materiały bazowe są dostępne bezpłatnie na stronie tompeters.com.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Książki Susan Cain (strona 35) *Ciszej proszę… Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, Franka Partnoya *Wait: The Art and Science of Delay*, Lindy Kaplan-Thaler *The Power of Nice: How to Conquer the Business World with Kindness* oraz *The Power of Small: Why Little Things Make All the Difference* i Cathy O'Neil *Broń matematycznej zagłady. Jak algorytmy zwiększają nierówności i zagrażają demokracji*.

Książka Cain wprawiła mnie w zakłopotanie. Wynika z niej, że większość z nas nie docenia introwertyków i w związku z tym tak naprawdę lekceważy około 40 procent populacji. Introwertycy są przede wszystkim bardziej wnikliwi i rozważni. I wcale nie jest tak, że nie lubią ludzi – tak naprawdę zwykle nawiązują głębsze relacje z mniejszą liczbą ludzi niż ekstrawertycy.

Szybkość jest najważniejsza! Prawda? Frank Partnoy mówi, że… NIE! Umiejętność zatrzymania się i zamyślenia odróżnia nas od reszty królestwa zwierząt. Biorąc pod uwagę szaleństwo na punkcie ciągłego przyspieszania, rada, by na chwilę zwolnić, wydaje się bardziej niż mądra.

Jeżeli chodzi o książki pani Kaplan-Thaler… Wow! Stworzyła od podstaw dużą agencję reklamową i należy do Reklamowego Panteonu Sław. Tak się składa, że sam uważam, że warto być miłym i zwracać uwagę na drobiazgi. Te idee zawsze rządziły i wciąż rządzą moim życiem. (Autorka wyśmiewa również ideę „wizji" – zamiast niej liczy się jakość codziennej pracy).

Dalej mamy książkę Kathy O'Neil. Daje ona piewcom „big data" bardzo pożądanego prztyczka w nos. Brawo! Masowe przetwarzanie danych może mieć bezcenne znaczenie, ale też może wyrządzać nieoszacowane szkody. Powinniśmy lepiej zdawać sobie z tego sprawę.

No dobrze, to jeszcze kilka na koniec: tak się składa, że według mnie sukces gospodarczy zależy od MiŚ – małych i średnich firm. Często daję w prezencie którąś z czterech książek na ich temat: *Retail Superstars: Inside the Twenty-five Best Independent Stores in America* George'a Whalina (moje ulubione zdanie: „Bądź najlepszy. To jedyny rynek, który nie jest zatłoczony".), *Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big* Bo Burlinghama, *Simply Brilliant: How Great Organizations Do Ordinary Things in Extraordinary Ways* Billa Taylora oraz *Hidden Champions of the Twenty-first Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders* Hermanna Simona.

Uwielbiam rozdawać książki! Jakkolwiek dziwacznie może to zabrzmieć, jestem gotów się założyć, że rozdałem ze 25–50 egzemplarzy każdego z wymienionych tytułów. Zdradzę ci coś: Jeden z najwybitniejszych inwestorów na świecie zapytał mnie kiedyś, czy wiem, jaka jest największa wada dyrektorów generalnych. Przez dłuższą chwilę się jąkałem, aż w końcu sam odpowiedział: „Za mało czytają".

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Uwielbiam wiosłować i robię to, odkąd ukończyłem 5 lat. Nie mam na myśli sportu wyczynowego – po prostu wsiadam do łodzi rybackiej i spędzam godzinę lub dwie na rzece. Dorastałem nad rzeką Severn w pobliżu Annapolis. Po 60 latach wiosłowania trafiłem do raju: odkryłem zgrabną, lekką (zbudowaną z kewlaru) 14-stopową łódź o nazwie Vermont Dory. Producentem jest Adirondack Guide Boat z North Ferrisburgh w stanie Vermont.

(Przyznaję, że kosztowała znacznie więcej niż 100 dolarów, ale jestem absolutnie pewien, że to mój najbardziej udany

zakup od bardzo, bardzo dawna).

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Chciałbym móc żyć w przekonaniu, że przez kilka dekad wyprzedzałem całą stawkę inwestorów o pół kroku. Niemniej cztery lata temu czułem się tak, jakbym nie mógł nawet zobaczyć ogona, ponieważ zostałem tak daleko z tyłu. Zrobiłem więc sobie rok przerwy i poświęciłem go na czytanie, czytanie oraz… czytanie. Wcześniej miałem wrażenie, że w ogóle nie nadążam za zmianami technologicznymi, a teraz wydaje mi się, że jestem w stanie skutecznie i z dużą dozą pewności siebie radzić sobie z ich implikacjami.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

To dość denerwujący nawyk, który doprowadza moją żonę do szału. Jestem z wykształcenia inżynierem budownictwa, a inżynierowie uwielbiają redundancję. Zawsze spodziewamy się najgorszego i projektujemy wszystko tak, żeby nasze konstrukcje przetrwały ten czarny scenariusz.

W przekładzie na życiowe realia: moja walizka zawsze waży tonę, nawet kiedy wybieramy się na krótką wycieczkę. Biorę po dwa-trzy egzemplarze większości rzeczy. Gdybyś ukradł moją walizkę, mógłbyś z miejsca otworzyć sklepik z elektroniką.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Wszyscy będą ci radzili, jak masz wykonywać swoją pracę. Ja mam inną radę: dobre maniery bardzo się opłacają. Zakładam,

że jesteś inteligentny i potrafisz ciężko pracować. Podstawą sukcesu zawodowego i spełnienia osobistego jest jednak uprzejmość, przyzwoitość i życzliwość. (Jeśli ktoś ci powie, że to zbyt „miękkie" podejście, przyślij go do mnie, a ja dam mu „twardego" prztyczka w nos).

Aha, jeszcze dwie rzeczy. Po pierwsze: bądź wyjątkowym, w pełni profesjonalnym słuchaczem. Jak nim zostać? Pracuj nad tym. To nie przychodzi samo. Czytaj dużo na ten temat. Ćwicz. Zatrudnij do pomocy mentora. Po drugie: czytaj, czytaj, czytaj, czytaj. Krótko mówiąc, najlepszy student wygrywa – czy to w wieku 21, 51 czy 101 lat.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Ludzie mówią: „Myśl z rozmachem. Miej fascynującą wizję!". Ja mówię: Bez przesady. Zrób coś fantastycznego, zanim zapadnie wieczór. Piszę książki o „doskonałości". Większość osób rozumie przez to jakieś wielkie aspiracje. Błąd. Wielki błąd. Moje dwa grosze: Doskonałość jest kwestią następnych pięciu minut albo w ogóle nie istnieje. Zależy od jakości rozmowy, którą przeprowadzisz w ciągu następnych pięciu minut. Od jakości – tak, tak – twojego następnego e-maila. Zapomnij o długim okresie. Postaraj się, żeby następne pięć minut było prawdziwą petardą.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Spaceruję. Spaceruję. Spaceruję. Trwający pół godziny (albo przynajmniej kwadrans) spacer na świeżym powietrzu, bez żadnych urządzeń pod ręką, prawie zawsze oczyszcza mój umysł.

W mojej książce *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie* temat ten przewinął się w relacji ze spotkania z prezesem Hewletta-Packarda Johnem Youngiem, które miało miejsce w 1977 roku. Young powiedział, że myślą przewodnią HP jest „zarządzanie przez spacerowanie". Chodzi o utrzymywanie kontaktu z ludźmi i zachowywanie się w ludzki sposób – oraz o uczenie się od wszystkich. Lata temu pracowałem z odnoszącą ogromne sukcesy menedżerką sklepu Nordstrom. Powiedziała mi mniej więcej coś takiego: „Kiedy nie mogę ruszyć z miejsca albo z czymś sobie nie radzę, wstaję od biurka i przez 30 minut przechadzam się po firmie. Już kilkuminutowa pogawędka z pracownikami oczyszcza mój umysł i zawsze mnie inspiruje".

„To, co dobre, i to, co bolesne – wszystko jest przywilejem”.

BEAR GRYLLS

TW/IG: @BearGrylls

FB: /RealBearGrylls

beargrylls.com

BEAR GRYLLS należy do najbardziej rozpoznawalnych postaci w świecie survivalu i przygody. Przez trzy lata był żołnierzem Brytyjskich Sił Specjalnych, służąc w jednostce 21 SAS. To właśnie tam opanował do perfekcji wiele umiejętności, którymi popisuje się w telewizji. Jego nominowany do nagrody Emmy program *Szkoła przetrwania* był jednym z najchętniej oglądanych na naszej planecie i przyciągnął widownię sięgającą 1,2 miliarda osób. W cieszącym się ogromną popularnością programie *Running Wild* nadawanym przez NBC zabiera znanych ludzi na wyprawy przygodowe. Wśród jego gości znaleźli się były prezydent Barack Obama, Ben Stiller (strona 163), Kate Winslet, Zac Efron i Channing Tatum. Napisał 20 książek, w tym bestsellerową autobiografię *Kurz, pot i łzy*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Rhinoceros Success Scotta Alexandra. Przeczytałem ją w wieku 13 lat i dowiedziałem się z niej głównie tego, że życie jest ciężkie, przypomina dżunglę i nagradza nosorożce, które walą śmiało do celu i nigdy się nie poddają. A przede wszystkim nie należy się zadawać z krowami, które dryfują bez celu i pozbawiają całą tę podróż wszelkiej radości i sensu. Często daję ją ludziom, którym według mnie może się spodobać albo którzy mogą potrzebować takiej lektury.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Nie udało mi się za pierwszym razem dostać do SAS i bardzo to przeżyłem. Nigdy nie starałem się o nic tak bardzo i to niepowodzenie strasznie mnie przygnębiło. Zdecydowałem się jednak na drugie podejście i w końcu mi się udało. Do sił specjalnych dostaje się średnio czterech na 120 kandydatów i często się mówi, że najlepsi są właśnie ci, którzy zdają za drugim razem. To mi się podoba. Znaczy bowiem, że nieustępliwość jest ważniejsza od talentu, i to się potwierdza w życiu.

Żeby się przygotować do drugiego naboru do SAS, biegałem po górach z jeszcze większą zawziętością i trenowałem jeszcze intensywniej niż za pierwszym razem. Mój typowy trening polegał na bardzo szybkim, trzygodzinnym marszu górskim szlakiem z 25-kilogramowym obciążeniem na plecach albo na trwających godzinę intensywnych ćwiczeniach siłowych połączonych ze sprintami w górskim terenie. Chodzi głównie o to, że byłem szaleńczo skoncentrowany na tym wysiłku.

Porażka oznacza walkę, a walka zawsze pomagała mi rozwijać siłę.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

To łatwe pytanie. „Sztormy nas wzmacniają”. Gdybym mógł przekazać młodym ludziom wkraczającym w życie tylko jedną wiadomość, wybrałbym właśnie tę. Nie bój się trudności. Stawiaj im czoło odważnie, wybieraj mniej uczęszczane szlaki, najeżone przeszkodami, ponieważ większość ludzi ucieknie, zobaczywszy pierwszą zapowiedź walki. Sztorm daje nam szansę określenia siebie, wyróżnienia się. Zawsze wyłaniamy się z niego silniejsi.

Ważne jest także to, aby być życzliwym wobec ludzi. Życzliwość ma ogromne znaczenie w życiowej podróży. To ona odróżnia dobrych od wybitnych.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Opanowanie umiejętności cieszenia się procesem, zamiast ciągłego dążenia do przyszłości. Czasem w dżungli albo na pustyni desperacko próbuję się z niej wydostać, wytężam siły, pracuję ciężko, pracuję szybko i wracam do rodziny. Potem zdaję sobie jednak sprawę, że spędziłem większość czasu obawiając się tego, co przyniesie jutro, albo wkładając cały wysiłek w ucieczkę z miejsca, w którym się znalazłem. Opanowanie umiejętności delektowania się chwilą bardzo zmieniło moje życie. To, co dobre, i to, co bolesne – wszystko jest przywilejem. Zdaję sobie sprawę, że wielu ludzi nie dożyje nawet trzydziestki, więc naprawdę jesteśmy bardzo uprzywilejowani.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Zbieram się w sobie, wzmagam wysiłki i nigdy się nie poddaję. To nie fizyka jądrowa, ale też nie jest łatwo, a większość ludzi w chwili napotkania trudności rozgląda się za jakąś wymówką albo myśli o zmianie taktyki. Często jednak kiedy robi się ciężko, musisz tylko zacisnąć zęby i iść do przodu. Magia polega na tym, że gdy zaczynają się schody, zwykle jesteś już dość blisko celu! Jeszcze chwila koncentracji, poświęcenia i samozaparcia i już osiągasz to, co chciałeś. Rozglądasz się i widzisz, że większość ludzi zniknęła. Poddali się w ostatniej fazie zmagań.

„Odwaga jest ważniejsza niż komfort”.

BRENÉ BROWN

IG/FB: @brenebrown

brenebrown.com

DR BRENÉ BROWN jest profesorem w Graduate College of Social Work na Uniwersytecie Houston. Jej wystąpienie podczas konferencji TEDxHouston w 2010 roku, zatytułowane „The Power of Vulnerability” (Potęga wrażliwości), zostało wyświetlone ponad 36 milionów razy i jest jednym z najczęściej oglądanych wystąpień z konferencji TED na świecie. Brené spędziła ostatnich 14 lat na badaniu wrażliwości, odwagi, poczucia wartości i wstydu. Jest autorką bestsellerów *Z wielką odwagą*, *Dary niedoskonałości*, *Rosnąc w siłę* oraz *Z odwagą w nieznane. Jak znaleźć poczucie przynależności bez utraty siebie*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Rozdaję mnóstwo książek. Moja domyślna lista obejmuje *Gniew kobiety* Harriet Lerner (bardzo pomocna parom tkwiącym w zaklętym kręgu typu „ja krzyczę, a on/ona się zamyka”) oraz nową książkę tej samej autorki *Why Won’t You Apologize?* (Okazuje się, że większość z nas ma ogromne problemy z przepraszaniem – ta świadomość zmieniła moje życie). Świeżo

upieczonym rodzicom lubię dawać książki Jane Nelsen z serii „Pozytywna dyscyplina” (bardzo inspirująca lektura dla dzieci i rodziców) oraz Thomasa B. Brazeltona na temat rozwoju dzieci (naprawdę trudno prowadzić dziecko, jeśli nie rozumiesz, jak przebiega jego rozwój). Kilka razy w roku kupuję książki dla wszystkich członków mojego zespołu. Naszymi następnymi lekturami będą *Stretch* Scotta Sonensheina oraz *Lead Yourself First* Kethledge’a i Erwina.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Odwaga jest ważniejsza niż komfort”. To tylko proste przypomnienie, że bycie odważnym nie jest komfortowe. Każdy chce być dzielny, ale nikt nie chce obnażyć swojej wrażliwości.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Łatwizna. Trzymetrowy kabel do ładowarki do iPhone’a i balsam do ust Fierce marki Tata Harper.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Dobrą inwestycją czasu, pieniędzy i energii jest zawsze staranna identyfikacja problemu. Einstein powiedział: „Gdybym miał godzinę na rozwiązanie problemu, przez pięćdziesiąt pięć minut myślałbym o problemie, a przez pięć o rozwiązaniach”. Poświęcanie czasu i zasobów na dochodzenie do istoty problemu wydaje się mało komfortowe – chcemy zbyt szybko przejść do naprawiania. Większość z nas ma przesadną

skłonność do natychmiastowego działania i nie potrafi zbyt długo skupiać się na identyfikowaniu problemów. Przekonałam się, że dojście do tego, co jest nie tak i dlaczego to stanowi problem, jest najlepszą inwestycją, jakiej można dokonać w życiu prywatnym i zawodowym.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Sen. Dieta, ćwiczenia i praca nie umywają się do snu, który naprawdę może odmienić sposób, w jaki żyjesz, kochasz, wychowujesz dzieci i pracujesz.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Zawsze zadaję sobie te same pytania:

1. Sen?
2. Ćwiczenia?
3. Zdrowe jedzenie?
4. Jestem rozżalona, ponieważ nie zdołałam wyznaczyć albo utrzymać granicy?

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Jednym z moich największych błędów było niezrozumienie albo brak świadomości tego, jak bardzo chcę i muszę się angażować w swoje przedsięwzięcia. Na początku wmówiłam sobie, że mogę po prostu rzucać pomysły, a nasze wspaniałe zespoły będą je realizowały, podczas gdy ja będę się zajmowała innymi rzeczami. Chciałam w to wierzyć, ponieważ mam

bardzo mało czasu. Prowadzę badania, piszę, przemawiam, prowadzę szkolenia dla liderów, mam trzy firmy i nieprzekraczalne granice czasu poświęcanego rodzinie. Nie udało się. Miałam najlepszych ludzi na świecie – zaangażowanych, kreatywnych i inteligentnych – ale rzucanie pomysłów to nie przywództwo. Prawdziwa praca polega na ciągłych iteracjach, uwzględnianiu opinii klientów, rozwiązywaniu problemów, rozpoznawaniu, kiedy należy napierać, a kiedy odpuścić, oraz pomaganiu wszystkim w pozbieraniu się po porażce i wyciąganiu wniosków. Chcę i muszę brać w tym wszystkim udział. Chcę widzieć, jak pakujemy przesyłkę dla klienta, i przeczytać liścik, który do niej dołączamy. Chcę widzieć zdjęcia, które trafiają na naszą stronę internetową – czy mają odpowiedni ładunek emocjonalny i są nośnikiem więzi? Bycie poza tym wszystkim wywoływało niepotrzebną frustrację u wszystkich i jak na ironię sprawiało, że stosowałam najgorszy możliwy rodzaj mikrozarządzania. Teraz spędzam dużo czasu z moimi zespołami na samym początku każdego przedsięwzięcia, żeby wyraźnie zdefiniować cel, do którego dążymy, a następnie co tydzień biorę udział w ich zebraniach. Liderzy zespołów mogą się ze mną kontaktować przez aplikację Slack. Dbamy też o staranne powiązanie odpowiedzialności z uprawnieniami dla wszystkich. Można zauważyć wyraźną zmianę. Stajemy się bardziej produktywni i kreatywni niż wcześniej i dobrze się przy tym bawimy. Najważniejszy wniosek: myślenie życzeniowe jest niezwykle niebezpieczne i będzie cię kosztowało więcej czasu, pieniędzy i energii niż zabranie się do roboty.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 27 maja – 16 czerwca 2016 r.)

„Prosta chęć improwizowania jest na dłuższą metę lepsza niż dociekliwe badania".

ROLF POTTS

amerykański autor książek podróżniczych, w tym *Vagabonding*

„Nie istnieje droga do szczęścia – szczęście jest drogą".

THICH NHAT HANH

wietnamski mnich buddyjski nominowany do Pokojowej Nagrody Nobla

„Człowiek rozsądny dostosowuje się do świata; nierozsądny wciąż próbuje dostosować świat do siebie. Dlatego wszelki postęp jest dziełem ludzi nierozsądnych".

GEORGE BERNARD SHAW

irlandzki dramatopisarz, laureat Nagrody Nobla

„Doskonałość nie polega na tym, że nie można już nic dodać, lecz na tym, że nie można już nic ująć".

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

francuski pisarz, autor *Małego księcia*

„Zadaję sobie pytanie: »Co mogę teraz zrobić dla siebie i innych, żeby najpełniej okazać miłość?«. Następnie to robię”.

LEO BABAUTA

TW: @zen_habits

zenhabits.net

LEO BABAUTA jest założycielem strony internetowej Zen Habits, poświęconej poszukiwaniu prostoty i uważności w chaosie codziennego życia. Ma ona ponad dwa miliony czytelników, a magazyn „Time” uznał ją za jeden z 25 najlepszych blogów roku 2009 i jedną z 50 najlepszych stron internetowych 2011 roku. Leo jest autorem książek: *The Power of Less: The Fine Art of Limiting Yourself to the Essential… in Business and in Life*, *Essential Zen Habits: Mastering the Art of Change, Briefly*, *Książeczka minimalisty. Przewodnik szczęśliwego człowieka* oraz kilku innych.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Kupiłem na wyprzedaży czarną matę do jogi Manduka PRO za około 100 dolarów. To ciężka, luksusowa mata, co motywuje mnie do ćwiczenia w domu, a to prawdziwy cud.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W 2005 roku poczułem, że utknąłem: byłem pogrążony w długach, uzależniony od śmieciowego jedzenia, nie miałem czasu dla rodziny, nie potrafiłem nawet trzymać się planu ćwiczeń. Miałem wrażenie, że jestem kompletnym nieudacznikiem. To jednak sprawiło, że zacząłem rewidować i zmieniać moje nawyki. Skupiałem się całkowicie na wprowadzeniu jednej zmiany, później następnej i tak dalej. W końcu zmieniłem całe swoje życie i zacząłem pomagać innym w zmienianiu nawyków. Czułem się potwornie, ale była to jedna z najważniejszych lekcji w moim życiu.

Pierwszą zmianą, jakiej dokonałem, było rzucenie palenia. Okazało się, że była zarazem jedną z najtrudniejszych i nie polecam zaczynania od tego. Włożyłem w to jednak wszystkie siły i dużo się dowiedziałem o zmienianiu nawyków. Następna zmiana polegała na rozpoczęciu regularnego biegania. Miał to być sposób na rozładowanie stresu po rzuceniu nałogu oraz poprawę zdrowia. Potem zostałem wegetarianinem i zacząłem medytować.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Jesteś wystarczająco dobry taki, jaki jesteś. Odetchnij i odpręż się”.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Mam absurdalne upodobanie do estetyki minimalistycznej. Ogromną przyjemność sprawia mi przebywanie w pustym pokoju wyposażonym w jeden mebel i roślinę doniczkową.

Czasem wręcz fantazjuję o posiadaniu wyłącznie pustego pokoju.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Głęboki wpływ wywarł na mnie buddyzm zen – nie tylko pod postacią medytacji i praktykowania uważności, ale też w postaci wiary w czystość doświadczenia, mojej więzi ze wszystkimi innymi istotami, chęci poświęcenia życia uszczęśliwianiu innych. Teraz oddaję się pomaganiu ludziom w przekształcaniu cierpienia w uważność, otwartość i radość.

Zacząłem od książki *Umysł zen, umysł początkującego* Shunryu Suzuki, która jest klasyką. Myślę jednak, że dla początkujących najlepsza będzie *What Is Zen?: Plain Talk for a Beginner's Mind* Normana Fischera. To wspaniałe wprowadzenie zawierające odpowiedzi na większość pytań, które mnie nurtowały, gdy zaczynałem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Przyjmuj niepewność, brak gruntu pod nogami i strach jako stan, w którym naprawdę się uczysz i rozwijasz. Dąż do tego stanu, zamiast od niego uciekać. Dzięki niemu przezwyciężysz prokrastynację, fobie społeczne, strach przed założeniem własnej firmy albo realizacją najskrytszych marzeń, strach przed porażką i ośmieszeniem i wiele innych demonów. Te lęki wciąż będą ci towarzyszyły, ale dojrzysz w nich nutę rozkoszy.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Skupiam się na oddechu i odczuciach mojego ciała. Kiedy czuję się przytłoczony, pytam siebie: „Jak to uczucie przekłada się w tej chwili na reakcje ciała?”. Nie chodzi o opowiadanie sobie o uczuciach, lecz o rzeczywiste odczucia fizyczne. Staram się jak najdłużej w nich trwać, być ich ciekawym i otwartym na nie. To działa na strach, rozproszenie, prokrastynację, frustrację i inne rzeczy. Medytuję nad tym, po czym zadaję sobie pytanie: „Co mogę teraz zrobić dla siebie i innych, żeby najpełniej okazać miłość?”. Następnie to robię.

„Dla mnie [medytacja] jest wspaniałym, bezpiecznym miejscem, w którym mogę zgłębiać swoje traumy i dramaty wolny od strachu, zmniejszając chęć impulsywnego reagowania i zwalniając przestrzeń na własną aktywność”.

MIKE D

IG: @miked

beastieboys.com

MICHAEL „MIKE D” DIAMOND jest raperem, muzykiem, autorem piosenek, perkusistą i projektantem mody, znanym najbardziej z tego, że był jednym z członków założycieli nowatorskiego zespołu hiphopowego The Beastie Boys. Grupa ta znalazła się na opublikowanej przez magazyn „Rolling Stone” liście 100 najwybitniejszych artystów wszech czasów, a w kwietniu 2012 roku została wprowadzona do Panteonu Sław Rock and Rolla. Eminem powiedział o niej: „To oczywiste dla wszystkich, jak duży wpływ mieli Beastie Boys na mnie i wielu innych artystów”. Zespół rozpadł się w 2012 roku po śmierci jednego z założycieli, Adama „MCA” Yaucha. Mike prowadzi obecnie program *The Echo Chamber* w stacji radiowej Beats 1.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

O rany, jest tyle rzeczy, które nie wyszły nam w zespole tak, jak chcieliśmy – niezrealizowanych pomysłów albo koncertów, które ciągnęły się w nieskończoność, bo nie było chemii – ale chyba najbardziej wyzwalającą porażką, jaką sobie przypominam, był nasz album *Paul’s Boutique*. Po dłuższym czasie okazało się, że nie był aż tak beznadziejny, bo wiele osób wymienia go jako swoją ulubioną płytę spośród nagranych przez nas. Zastanawiam się jednak, czym byli tak bardzo zajęci ci wszyscy ludzie w momencie jego premiery, że nie mogli pójść do sklepu płytowego i rozstać się z 10 dolcami.

Postawmy sprawę jasno i nadajmy jej kontekst: z komercyjnego punktu widzenia *Paul’s Boutique* był wielkim rozczarowaniem. Mówimy o potężnym klapiszczu. Płyta *Licensed To Ill* sprzedała się w milionach egzemplarzy, a piosenki i wideoklipy odtwarzano z częstotliwością mikrofal przez wiele miesięcy. Mnóstwo osób czekało tylko, aż się zmyjemy i udowodnimy im oraz całemu światu, że po prostu mieliśmy fuksa. Z drugiej strony wiele osób w dużej wytwórni zapisywało sobie *Paul’s Boutique* po stronie zysków. To było jak oczekiwanie, że piorun uderzy dwa razy w to samo miejsce. Trudno, ich problem. Co najsmutniejsze, pozbawiony wpadającego w ucho, sztandarowego utworu, przykuwających wzrok klipów, a nawet piosenek podobnych do tych z *Licensed to Ill*, nowy album był zbyt inny od poprzedniego dla wszystkich oprócz wąskiej grupy największych dziwaków: naszych prawdziwych fanów. Na początku nie mogliśmy w to wszystko uwierzyć. Pracowaliśmy bardzo ciężko i wierzyliśmy w to, co robiliśmy, ale już po kilku tygodniach od premiery było wiadomo, że nasz wysiłek poszedł na marne. Żadnego hitu, przebojowego teledysku ani wielkiej trasy koncertowej. Serce nam pękało, kiedy musieliśmy spisać na straty coś, w co włożyliśmy tak dużo wysiłku i czasu. Napisaliśmy tak dużo

słów, spędziliśmy mnóstwo czasu w studio na nagraniach wokali, nagraliśmy niezliczone wersje poszczególnych piosenek, godzinami ślęczeliśmy nad samplami, nie mówiąc już o wielu meczach ping-ponga i cymbergaja. Byliśmy całkiem wypruci.

Pozytywną stroną tego wszystkiego był dobry odbiór albumu przez krytykę. Nie miał on jednak większego wpływu na popularność płyty. Po tym jak kilka grubych ryb z Capitol Records straciło pracę, głównie z powodu naszego albumu, poszliśmy do wytwórni upomnieć się o intensywniejszy marketing. Nie było szans. Oni mieli już co innego do roboty.

Dlaczego uważam to za wyzwolenie? Ponieważ dzięki tej porażce mogliśmy całkowicie wycofać się ze świata. Po prostu zająć się sobą. Byliśmy tylko my trzej. Nasze relacje i wzajemne zaufanie. Spędzaliśmy razem czas i mieliśmy bardzo mało do roboty. Wstawaliśmy, jedliśmy śniadanie, popalaliśmy trawkę, kupowaliśmy płyty, słuchaliśmy ich i sami coś graliśmy. Mieliśmy całkowitą swobodę twórczą. Nikt, nie wyłączając nas, nie miał żadnych komercyjnych oczekiwań. Dzięki temu mieliśmy zupełną wolność – mogliśmy tworzyć, co tylko chcieliśmy, wolni od strachu i oczekiwań. Z dzisiejszego punktu widzenia to był o g r o m n y dar.

Oczywiście ta historia nie była całkiem uczciwie opowiedziana. Jak wspomniałem, *Paul's Boutique* nie tylko został dobrze przyjęty przez krytyków, ale też po jakimś czasie ludzie zaczęli go kupować i cieszyć się nim i w końcu sprzedał się w kilku milionach egzemplarzy, a to było i tak dużo dla trójki białych dzieciaków z Nowego Jorku, które założyły punkową kapelę, a później zabrały się za rapowanie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Medytacja transcendentalna jest dla mnie największym darem, z którego wciąż mogę czerpać. Im jestem starszy, tym lepiej

zdaję sobie sprawę z tego, że nigdy nie wiadomo, kiedy i skąd otrzymamy ważne lekcje i czego się nauczymy. Byłem na wyprawie surfingowej, na łodzi pośrodku Oceanu Indyjskiego. Mieliśmy świetną falę i pod wieloma względami nie mogło być lepiej. Miałem szczęście i odczuwałem dużą wdzięczność za możliwość przebywania w tym miejscu, ale jednocześnie doświadczałem dużego wzburzenia emocjonalnego i przeżywałem pewien dramat. Na szczęście większość uczestników tej wyprawy uprawiała medytację transcendentalną. Od razu odczułem korzyści płynące z właściwej inicjacji. Kiedy tylko wróciłem do domu, zabrałem się do pracy w studiu nad nową płytą. Nie tylko ja nauczyłem się MT i zacząłem ją praktykować; zrobili to wszyscy, którzy pracowali ze mną. Dzięki temu nasze wspólne doświadczenie było bardziej wartościowe. Praktycznie rzecz biorąc, znacznie mi to ułatwiło znajdowanie czasu na medytację podczas wielogodzinnych sesji studyjnych. To zdumiewające, jak wspaniale może nas zresetować medytacja transcendentalna. Jej wymagania strukturalne są bardzo znośne w kontekście bieżącego życia. Dwadzieścia minut po wstaniu z łóżka i 20 minut pod koniec dnia, kiedy i tak jej potrzebujemy. Dla mnie jest wspaniałym, bezpiecznym miejscem, w którym mogę zgłębiać swoje traumy i dramaty wolny od strachu, zmniejszając chęć impulsywnego reagowania i zwalniając przestrzeń na własną aktywność. Zyskują na tym moje relacje ze wszystkimi. Czasem moje dzieci pytają, dlaczego poświęcam czas na medytację. Dzięki niej jestem lepszym ojcem. Znacznie lepiej sobie radzę we wszystkich relacjach z ludźmi.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Ciekawe pytanie. Moim pierwszym odruchem jest iść do przodu, zwłaszcza kiedy pracuję nad piosenką albo muzyką. Walę głową w mur w nadziei na przełom, nawet jeśli to

cholernie boli. Ale myślę, że wraz z osiągnięciem dojrzałości (zawsze boję się przyznać do jakiejkolwiek dojrzałości) nauczyłem się, że od czasu do czasu potrzebny jest reset. Może przyjmować różne formy. Oto kilka metod, które sprawdzają się w moim przypadku:

Medytacja transcendentalna (patrz wyżej). Poświęcenie 20 minut na medytację pomaga mi odzyskać koncentrację i naładować akumulatory, zwłaszcza kiedy jestem przytłoczony, przemęczony albo po prostu nie potrafię czegoś zrobić i narasta moja frustracja. Dzięki niej mogę inaczej spojrzeć na sprawy i odzyskać produktywność na długie godziny, a to dobry zwrot z inwestycji.

Surfowanie. Jestem farciarzem, ponieważ mieszkam w Malibu, w odległości niezbyt długiego spaceru od plaży z fantastycznymi falami. Spędzam sporo czasu z dziećmi, surfując w różnych miejscach na całym świecie, i nie żałuję ani jednej minuty spędzonej w ten sposób. Dobrze wiem, że większość ludzi mieszka w głębi lądu i nie może sobie pozwolić na taki luksus, ale surfowanie wspaniale odświeża mój umysł. Natychmiast staję się wdzięczniejszy i bardziej doceniam to, co mam, a przebywanie na łonie natury zmienia sposób patrzenia na wiele spraw. Tam rządzi ocean i fale, a nie ja. Jestem tylko marnym pyłem usiłującym utrzymać się na powierzchni i niewiele więcej mogę zrobić.

Spędzanie czasu z dziećmi. Nie będą wiecznie małe, to na pewno! Czasem potrzebuję też odpoczynku od nich. Zawsze jednak odczuwam głęboką wdzięczność, kiedy przeżywamy razem wspaniałe chwile i toczymy fascynujące rozmowy. To naprawdę pozwala spojrzeć na wiele rzeczy z właściwej perspektywy. Jestem wdzięczny za to, że mogę być dla nich wzorem do naśladowania. Zawsze mogłem uczestniczyć w rozmowach moich rodziców z ich dorosłymi przyjaciółmi i teraz staram się umożliwiać to samo moim dzieciom, doceniając ich pomysły i myśli.

Wyprowadzanie psów. Kiedy robię sobie przerwę i idę na spacer z psami, zwykle udaje mi się rozgryźć jakiś problem.

„Zastanów się, czy zgodziłbyś się na coś, gdyby miało się to odbyć w następny wtorek. Łatwo zgadzać się na rzeczy, które mają nastąpić za kilka tygodni albo miesięcy, kiedy nasz kalendarz wciąż wydaje się niezbyt zapełniony".

ESTHER DYSON

TW: @edyson

wellville.net

ESTHER DYSON jest założycielką HICCup oraz prezesem EDventure Holdings. Jest aktywną inwestorką działającą jako „anioł biznesu", autorką bestsellerów, członkiem zarządu oraz doradcą w sprawach dotyczących rynków wschodzących, nowych technologii, podróży kosmicznych i zdrowia. Zasiada w zarządach firm 23andMe i Voxiva (txt4baby) oraz inwestuje w spółki Crohnology, Eligible API, Keas, Omada Health, Sleepio, StartUp Health i Valkee, żeby wymienić tylko kilka. Od października 2008 roku do marca 2009 roku Esther żyła w Gwiezdnym Miasteczku pod Moskwą, przechodząc trening astronautyczny.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

The Biology of Desire: Why Addiction Is Not a Disease Marca Lewisa. Uzależnienie to pragnienie chwilowe. Poczucie celu to pragnienie długotrwałe.

Scarcity: Why Having Too Little Means So Much Sendhila Mullainathana i Eldara Shafira. Wyjaśnienie zjawiska rzadkości adresowane do bogatych intelektualistów, z którego wynika, że biedni ludzie robią głupie rzeczy z braku pieniędzy, a bogaci – z braku czasu.

Od bakterii do Bacha. O ewolucji umysłów Daniela C. Dennetta. Jak powstaje świadomość i w jak dużym stopniu zależy od poczucia przeszłości, teraźniejszości i przyszłości (oraz wiele innych ciekawych spostrzeżeń).

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Było wiele wpadek w ciągu tych wszystkich lat. Ostatnio jedna z pięciu społeczności objętych moim programem dobroczynnym Way to Wellville po prostu nie zaangażowała się w jego realizację – jak ktoś, kto płaci za trenera osobistego, ale nie chodzi na siłownię. Rozstaliśmy się z nią w kulturalny sposób i wybraliśmy inną społeczność. Nie dość, że w nowym miejscu świetnie nam poszło, to jeszcze daliśmy wszystkim do zrozumienia – społecznościom, potencjalnym darczyńcom, partnerom itd. – że jesteśmy odpowiedzialni i oczekujemy odpowiedzialności. Jednocześnie wyraziliśmy swój szacunek dla tych społeczności, które chcą podjąć ryzyko i ciężko pracować na rzecz poprawy swojego losu.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Popełniaj ciągle nowe błędy!” Tak naprawdę dostaję od serwisu Quotable Quotes tantiemy z tytułu wykorzystania tego cytatu w wysokości 50 dolarów rocznie.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Właściwie nie wiem, czy to jest absurdalne: podróże kosmiczne. Chciałabym spędzić emeryturę na Marsie, ale jeszcze nie teraz. Przez sześć miesięcy przygotowywałam się do roli kosmicznej turystki w Gwiezdnym Miasteczku w Rosji.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zaczęłam używać Audible i znowu regularnie czytam książki. (Być może zarzucenie czytania na 30 lat powinno być odpowiedzią na pytanie o moją największą porażkę). To wspaniała rzecz. Nawet kiedy wyrywam chwasty podczas pracy w Wellville, słucham mądrych książek o ubóstwie, neurologii, żywieniu, systemach złożonych, uzależnieniach i tym podobnych sprawach. Dwa nurty – książki bardzo abstrakcyjne oraz rzeczy niezwykle intymne, konkretne, pełne życiowych szczegółów – uzupełniają się nawzajem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Przyjmuj oferty pracy, do której nie masz kwalifikacji; dzięki temu na pewno się czegoś nauczysz. I nie rzucaj studiów, jeśli nie masz lepszej alternatywy. Niektórzy sławni ludzie odnieśli

sukces, postępując w ten sposób, ale dla większości osób brak wykształcenia jest przeszkodą nie do pokonania.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Trochę lepiej mi idzie unikanie udziału w konferencjach, które mogą być przyjemne, ale nie są zbyt użyteczne.

Moja rada: zastanów się, czy zgodziłbyś się na coś, gdyby miało się to odbyć w następny wtorek. Łatwo zgadzać się na rzeczy, które mają nastąpić za kilka tygodni albo miesięcy, kiedy nasz kalendarz wciąż wydaje się niezbyt zapełniony.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

[Kiedy czuję się] przytłoczona, pytam: „Jaka jest najgorsza rzecz, która może mi się przydarzyć?”. Strach przed nieznanym jest na ogół znacznie gorszy niż strach przed czymś konkretnym. Jeżeli tobie ani twoim najbliższym nie grozi rychła śmierć, najprawdopodobniej masz cały szereg rozsądnych opcji do wyboru, które powinieneś spokojnie i wnikliwie przemyśleć.

„Swoją pierwszą firmę założyłem, mając do dyspozycji 200 dolarów. [...] Nauczyłem się dzięki temu znacznie więcej o biznesie niż na studiach MBA, na które musiałbym wziąć kredyt".

KEVIN KELLY

TW: @kevin2kelly

kk.org

KEVIN KELLY jest „starszym buntownikiem" w magazynie „Wired", którego był współzałożycielem w 1993 roku. Brał również udział w zakładaniu All Species Foundation, organizacji non proft stawiającej sobie za cel skatalogowanie i zidentyfikowanie wszystkich gatunków żyjących na ziemi, a także Rosetta Project, polegającego na stworzeniu archiwum wszystkich opisanych języków ludzkich. W wolnym czasie pisze bestsellery i zasiada w radzie Long Now Foundation. W ramach tej ostatniej działalności bierze udział w badaniu możliwości zachowania gatunków zagrożonych wyginięciem oraz przywracania do życia gatunków wymarłych, w tym mamuta włochatego. Niewykluczone, że Kevin jest najbardziej interesującym człowiekiem na świecie. Jego ostatnia książka nosi tytuł *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmienią naszą przyszłość*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Oto książki, które wpłynęły na moje zachowanie, zmieniły mój sposób myślenia, skorygowały bieg mojego życia. Były dla mnie (i dla innych osób) nieodzownymi narzędziami. Wymieniam je w kolejności, w jakiej pojawiały się w moim życiu.

Koniec dzieciństwa Arthura C. Clarke'a. Dla dzieciaka dorastającego w latach 50. i 60. bez telewizji, na nudnych przedmieściach, science fiction była bramą do wszechświata. Pożerałem wszystkie powieści należące do tego gatunku, jakimi dysponowała nasza biblioteka publiczna. Zwłaszcza twórczość Arthura C. Clarke'a wzbudziła we mnie dozgonne zainteresowanie nauką i głęboki szacunek dla siły wyobraźni. Ta historia o osobliwości zawsze mi towarzyszyła jako wizja czegoś, na co należy się przygotować.

The Whole Earth Catalog Stewarta Branda (strona 359). Kiedy miałem 17 lat, ten wielki katalog możliwych wyborów był dla mnie jak pozwolenie na posiadanie własnych pomysłów, wytwarzanie własnych narzędzi i nieskrępowane realizowanie moich dwóch pasji: sztuki i nauki. Użyłem go do wymyślania własnego życia. Po latach zajmowałem się *Katalogiem* w mojej pierwszej prawdziwej pracy.

Źródło Ayn Rand. Lektura tego skrajnego manifestu samodzielności wciągnęła mnie pod koniec pierwszego roku college'u. Kiedy skończyłem czytać, rzuciłem studia. Nigdy nie wróciłem do szkoły. To była najlepsza decyzja w moim życiu.

Źdźbła trawy Walta Whitmana. Kiedy czytałem tę klasyczną poetycką odę do Ameryki i możliwości („Jestem mnóstwem!"), strzelił mi bezpiecznik i opanowała mnie

niepohamowana żądza podróżowania. Odłożyłem książkę i kupiłem bilet do Azji. Włóczyłem się po niej z przerwami przez osiem lat. To był mój uniwersytet.

The Story of My Experiments with Truth Mahatmy Gandhiego. Co ciekawe, ta autobiografia Gandhiego zaprowadziła mnie do Jezusa. Przyjęta przez Gandhiego postawa radykalnej uczciwości zainspirowała mnie do jego naśladowania. Zapoczątkowała moje duchowe przebudzenie.

Biblia. Przeczytanie jej w całości, od deski do deski, zrujnowało moje wyobrażenia na temat tak fundamentalnego tekstu. Okazała się bardziej osobliwa, dziwaczniejsza, bardziej niepokojąca i mocniejsza, niż się spodziewałem. Przeczytałem ją później jeszcze kilka razy i zawsze mnie poruszała – zarówno w dobrym, jak i złym sensie.

Gödel, Escher, Bach Douglasa R. Hofstadtera. Kiedy pierwszy raz ją przeczytałem, byłem zdumiony i pełen podziwu dla jej błyskotliwości, ale z początku nie odmieniła mojego życia. Po latach zauważyłem jednak, że wracam do zawartych w niej spostrzeżeń i za każdym razem wnikam w nie głębiej. Teraz traktuję je jak własne myśli i zdaję sobie sprawę, że patrzę na świat w podobny sposób.

The Ultimate Resource Juliana Simona. Kolejna książka, która potrzebowała czasu, żeby odcisnąć swoje piętno na moim światopoglądzie. Simon przekonuje, że rozum i inteligencja mogą przezwyciężyć wszelkie ograniczenia materialne i w związku z tym są jedynymi rzadkimi zasobami. To dla mnie wielka idea, która zabarwia wszystko, czym się dziś zajmuję.

Finite and Infnite Games Jamesa P. Carse'a. Ta niewielka, krótka książeczka dostarczyła mi pojęć potrzebnych do rozmyślania o sensie życia – nie mojego, lecz życia jako takiego. Stała się matematyczną konstrukcją mojej duchowości. Jak można w niej przeczytać, cała rozgrywka polega na tym, żeby dbać o nieskończony przebieg gry, skłonić wszystkie istoty do rozgrywania gier nieskończonych (zamiast skończonych, w których jedna

strona wygrywa, a druga przegrywa) i zrozumieć, że istnieje tylko jedna gra nieskończona.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Niedawno przeszedłem na rodzinny/zespołowy abonament usługi 1Password, narzędzia do zarządzania hasłami. Mogę teraz korzystać z rodziną i najbliższymi współpracownikami z bezpiecznego, łatwego i wygodnego systemu umożliwiającego współdzielenie odpowiednich haseł.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Swoją pierwszą firmę założyłem, mając do dyspozycji 200 dolarów. Wykupiłem ogłoszenie na jednej z ostatnich stron magazynu „Rolling Stone", oferując sprzedaż wysyłkową tanich przewodników turystycznych po dolarze za egzemplarz. Nie miałem jeszcze towaru ani katalogu. Założyłem, że jeśli nie zbiorę wystarczającej liczby zamówień, po prostu zwrócę ludziom pieniądze, ale wszystko poszło jak po maśle. Nauczyłem się dzięki temu znacznie więcej o biznesie niż na studiach MBA, na które musiałbym wziąć kredyt.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zawsze gdy muszę zdecydować, czy przyjąć jakieś zaproszenie, po prostu udaję, że dane wydarzenie ma mieć miejsce następnego dnia. Łatwo zgodzić się na coś, co ma się wydarzyć

za sześć miesięcy, ale jeśli mam zaakceptować zaproszenie na jutrzejszy poranek, musi to być coś naprawdę niezwykłego.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Unikam robienia rzeczy, które może zrobić ktoś inny, nawet jeśli to lubię i mógłbym dobrze na tym zarobić. Staram się rozdawać moje najlepsze pomysły w nadziei, że ktoś je zrealizuje, ponieważ jeśli ktoś to zrobi, będzie to oznaczało, że nie byłem jedyną osobą, która mogła się tym zająć. Z tego samego powodu zachęcam konkurentów do wysiłku. W ostatecznym rozrachunku zostają mi przedsięwzięcia, które tylko ja mogę zrealizować, a to czyni je wyjątkowymi i wartościowymi.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Nie staraj się szukać swojej pasji. Zamiast tego opanuj po mistrzowsku jakąś umiejętność albo wiedzę, którą inni uważają za wartościową. Na początku właściwie nie ma większego znaczenia, co to będzie. Nie musisz tego uwielbiać, musisz tylko być w tym najlepszy. Kiedy już zostaniesz mistrzem, nagrodą będą nowe możliwości, dzięki którym odejdziesz od zadań, których nie lubisz, w stronę tych, które sprawiają ci radość. Jeżeli będziesz stale tak optymalizował swoje mistrzostwo, w końcu trafisz na swoją pasję.

„Bądź uprzejmy, punktualny i pracuj cholernie ciężko, dopóki nie staniesz się wystarczająco utalentowany, by być szczerym, trochę spóźnialskim i korzystać z wakacji, ale nawet wtedy… nadal bądź uprzejmy".

ASHTON KUTCHER

FB: /Ashton

aplus.com

ASHTON KUTCHER jest znanym aktorem, inwestorem i przedsiębiorcą. Karierę aktorską zaczynał w popularnym sitcomie *Różowe lata siedemdziesiąte*, nadawanym przez osiem sezonów, był też gwiazdą przebojowej komedii *Stary, gdzie moja bryka?*. Słynie z inwestowania w spółki technologiczne, takie jak Airbnb, Square, Skype, Uber, Foursquare, Duolingo i inne. Obecnie jest współzałożycielem i prezesem zarządu firmy A Plus, działającej w sektorze mediów cyfrowych i zajmującej się upowszechnianiem pozytywnego dziennikarstwa. Nawiązuje w tym celu współpracę strategiczną z popularnymi markami i wpływowymi ludźmi. W 2009 roku został pierwszym użytkownikiem Twittera obserwowanym przez milion użytkowników. Obecnie liczba obserwujących jego profil zbliża się do 20 milionów.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Najszczęśliwsze niemowlę w okolicy Harveya Karpa. Jeżeli chcesz być dobrym rodzicem i jednocześnie jakoś się realizować zawodowo, ta książka jest prawdziwym skarbem. Zwykle dołączam do niej *The Sleepeasy Solution* autorstwa Jennifer Waldburger i Jill Spivack.

Bardzo mądrą książką, którą ostatnio często daję w prezencie i dużo o niej mówię, jest *Sapiens. Od zwierząt do bogów* Yuvala Noaha Harariego (strona 588). Im dłużej przyglądam się ludziom i temu, jak działają różne systemy, tym bardziej zdaję sobie sprawę z tego, że to wszystko jest wymyślone. Można sypać filozofami jak z rękawa, cytować książki i znanych ludzi, przytaczać doktryny, jakby jedne były w jakiś sposób bardziej wiarygodne od innych, ale im głębiej kopiesz, tym bardziej zdajesz sobie sprawę z tego, że opieramy się na wielkiej zbiorowej fikcji. Ta książka świetnie to pokazuje.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kiedy miałem 18 lat, trafiłem do aresztu pod zarzutem włamania trzeciego stopnia (na szczęście dostałem wyrok w zawieszeniu i nie obciążył on mojej kartoteki, dzięki czemu mogę nadal głosować i posiadać broń palną). Wstyd z powodu tego zdarzenia zmusił mnie do udowadniania wszystkim, którzy próbowali mnie osądzać, że nie jestem takim człowiekiem, za jakiego mnie mają. Podejmowałem ryzyko, którego w innej sytuacji zapewne nigdy bym nie podjął,

wiedziałem już bowiem, że ból porażki nie będzie gorszy od tamtego wstydu.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Sraj albo zwolnij nocnik". Zbyt wielu ludzi czeka, aż wszystko ułoży się dla nich idealnie, żeby mogli zrobić to, co zamierzają. Szkoda czasu.

Albo: „Pisanie postów to nie robota, tylko gadanie… i jest niewiele warte". Ludzie myślą, że wspierają jakąś ważną inicjatywę, a w rzeczywistości ograniczają się do pisania o tym w mediach społecznościowych. Jeśli chcesz coś robić, to rób. Wszystko inne jest czczą gadaniną.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

W końcu zacząłem cenić sen. Dotarło do mnie, że jeśli nie będę się wysypiał, będę funkcjonował poniżej stanu optymalnego w [prawie] wszystkich aspektach życia.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Spaceruję albo biegam. Uprawiam seks. Albo jem. Sporządzam też listy.

Ogólnie rzecz biorąc, lekarstwem na poczucie przytłoczenia jest wprowadzenie się w stan doceniania. Spacer pozwala docenić otaczający nas świat. Bieganie pozwala cieszyć się powietrzem, zdrowiem, życiem. Seks… no dobra, seks to seks. Jedzenie pozwala docenić to, że nie jesteś głodny. A robienie list

ułatwia ogarnięcie chaosu i przekształcenie dużych problemów w zbiór drobnych spraw do załatwienia.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Bądź uprzejmy, punktualny i pracuj cholernie ciężko, dopóki nie staniesz się wystarczająco utalentowany, by być szczerym, trochę spóźnialskim i korzystać z wakacji, ale nawet wtedy... nadal bądź uprzejmy.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 24 czerwca – 15 lipca 2016 r.)

„Skłonność do krzątaniny nie jest pracowitością".

SENEKA

rzymski filozof stoicki, autor dramatów

„Służba innym to czynsz, który płacimy za nasze miejsce na świecie".

MUHAMMAD ALI

legendarny amerykański bokser i działacz społeczny

„Jest wiele rzeczy, których mądry człowiek wolałby nie wiedzieć".

RALPH WALDO EMERSON

XIX-wieczny eseista amerykański, prekursor transcendentalizmu

„Jeżeli nie popełniasz błędów, nie zajmujesz się wystarczająco trudnymi problemami. A to duży błąd".

FRANK WILCZEK

amerykański fizyk teoretyczny, laureat Nagrody Nobla

„Czasem trzeba pozwolić życiu, by uchroniło nas przed tym, czego pragniemy”.

BRANDON STANTON

IG: @humansofny

FB: /humansofnewyork

humansofnewyork.com

BRANDON STANTON jest twórcą bestsellerów *Humans of New York* i *Historie. Ludzie Nowego Jorku*, a także książki dla dzieci *Little Humans of New York*. W 2013 roku magazyn „Time” zaliczył go do 30 ludzi przed trzydziestką zmieniających świat. Brandon opowiada we współpracy z ONZ historie ludzi z całego świata. Zaproponowano mu także sfotografowanie prezydenta Obamy w Gabinecie Owalnym. Jego fotoblog z historiami ludzi zatytułowany *Humans of New York* śledzi na różnych platformach społecznościowych ponad 25 milionów ludzi. Brandon jest absolwentem Uniwersytetu Georgii i mieszka w Nowym Jorku.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Dopóki nie wyrzucono mnie z biura maklerskiego, byłem przekonany, że chcę robić karierę maklera obligacji. Czasem

trzeba pozwolić życiu, by uchroniło nas przed tym, czego pragniemy.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przekonanie, że trzeba uważać z moralizowaniem. Łatwiej się rozwiązuje konflikty, kiedy wiesz, że każdy człowiek ma inny kodeks moralny, a bardzo niewiele osób celowo podejmuje niemoralne decyzje. Chase Jarvis powiedział mi kiedyś: „Każdy chce widzieć w sobie dobrego człowieka". Bez względu na to, jak ohydną zbrodnię popełnił, przestępca zwykle ma jakiś powód, żeby uważać ją za moralnie uzasadnioną.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Najbardziej zaskakującą tendencją, z jaką się spotkałem w mediach, jest presja na robienie tego, co się już sprawdziło. Moją główną motywacją jako artysty jest ciągłe tworzenie czegoś innego niż do tej pory. Myślę, że największym osiągnięciem, jakie może stać się naszym udziałem, jest znalezienie sposobu na wyrażenie czegoś nowego. Niemniej tego typu myślenie rzadko spotyka się z uznaniem, kiedy dochodzimy do momentu publikacji. Nowość jest ciężarem. Wydawcy oczekują czegoś, co już się sprawdziło. To znaczy, że najlepsza sztuka zawsze będzie obarczona największym ryzykiem.

„Kiedy praca zajmuje 99 procent twojego życia, to albo jesteś naprawdę kiepski w tym, co robisz, albo zupełnie straciłeś równowagę w życiu, a w obu przypadkach nie ma powodów do dumy".

JÉRÔME JARRE

TW/FB/SC/YT: @jeromejarre

JÉRÔME JARRE w wieku 19 lat rzucił szkołę biznesu i przeprowadził się do Chin. Po sześciu nieudanych próbach rozkręcenia własnej działalności postanowił rozgryźć media społecznościowe i po 12 miesiącach jego filmiki na temat szczęścia i stawiania czoła lękom zdobyły widownię liczącą 1,5 miliarda osób, a on sam stał się pionierem branży ich tworzenia i publikowania za pomocą urządzeń mobilnych. W 2013 roku Jérôme współtworzył wraz z Garym Vaynerchukiem (strona 240) pierwszą agencję reklamową obsługującą wyłącznie rynek urządzeń mobilnych i doradzał niektórym spośród największych firm na świecie, łącząc influencerów z markami. W 2017 roku, po doświadczeniach z wspieraniem lokalnych organizacji pozarządowych na całym świecie, Jérôme zjednoczył 50 najbardziej znanych influencerów w mobilnym świecie pod flagą LOVE ARMY. Grupa ta zebrała 2,7 miliona dolarów na walkę ze skutkami suszy w Somalii i wydała wszystkie te pieniądze bezpośrednio na miejscu klęski żywiołowej.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Propaganda Edwarda Bernaysa, a także serial dokumentalny *The Century of the Self*. Ta książka uświadomiła mi potęgę marketingu w czasie, kiedy tylko ślepo wypełniałem swoją rolę w tej branży. W gruncie rzeczy Edward Bernays jest ojcem całego uniwersum marketingu, wszystkich marketingowych guru i agencji. Zjawisko propagandy zafascynowało go na początku ubiegłego wieku, kiedy obserwował to, co stworzyli Hitler i jego podwładni: całkowitą iluzję, w którą uwierzyły miliony ludzi w Europie. Przeprowadził się więc do Nowego Jorku i postanowił zastosować tę technikę w biznesie. A ponieważ słowo „propaganda" źle się kojarzyło, nazwał ją „public relations" i otworzył pierwszą agencję PR w Ameryce.

Na nieszczęście ludzkości wybierał klientów pod kątem tego, jak dużo pieniędzy byli mu skłonni zapłacić, podobnie jak 99,9 procent dzisiejszych agencji. Skończył więc, przekonując ludzi w imieniu producentów trzody chlewnej, że bekon zjadany na śniadanie dodaje nam sił, a w imieniu branży tytoniowej uczynił papierosy symbolem ruchu praw kobiet.

Interesuje mnie życie Bernaysa, ponieważ ten człowiek zrobił wszystko źle. Pieniądze były dla niego ważniejsze niż cel. Stawiał sławę ponad wpływ na ludzi. Na łożu śmierci bardzo tego żałował. Czytałem, że umierając, wygłosił kazanie przeciwko paleniu tytoniu. Wiem, że marketing i PR zmierzają donikąd i prawdopodobnie jest już za późno, żeby odwrócić wpływ tego człowieka i innych guru marketingu na świat, ale mam nadzieję, że któregoś dnia książki Bernaysa i film o jego życiu będą pierwszymi materiałami, z jakimi będą się musieli zapoznać na pierwszym roku studenci ekonomii i marketingu. W tej chwili nikt się nie interesuje jego życiem z bardzo prostego powodu: trudno jest spojrzeć na siebie w lustrze.

Pamiętam, jak kiedyś mówiłem o życiu i dorobku Bernaysa na konferencji w Niemczech. Organizatorzy byli wściekli, bowiem myśleli, że dam im do ręki gotowe narzędzia umożliwiające skuteczną sprzedaż na Snapchacie produktów dla millennialsów.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Wydałem cztery dolary na parking nad pięknym jeziorem w Oregonie. Poszedłem popływać i to przeżycie było warte więcej niż bilion dolarów.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Większość tego, co robię, zanosi się w pierwszej chwili na porażkę. Kiedy rzuciłem szkołę biznesu, żeby założyć pierwszy start-up, 75 procent moich znajomych mówiło, że będę tego żałował, a niektórzy nawet wróżyli mi przyszłość bezdomnego żebraka. Gdy porzuciłem mój zmagający się z trudnościami start-up technologiczny, aby robić filmiki i publikować je w internecie, wszyscy wokół mnie uznali to za rejteradę i stratę czasu. Gdy odchodziłem z agencji marketingowej stworzonej razem z Garym Vaynerchukiem, aby czynić dobro za pomocą mediów społecznościowych, wszyscy myśleli, że całkiem mi odbiło i straciłem nie tylko rozum, ale też źródło pokaźnych dochodów i pewne zabezpieczenie na przyszłość. Okazało się, że wszystkie te decyzje należały do najlepszych w moim życiu. Każda z tych trudnych decyzji, które na początku sprawiały wrażenie prowadzących do nieuchronnej porażki, przybliżała

mnie bowiem do mojego prawdziwego ja. Każda z nich mnie wzmacniała. Wydobywały mnie po trochu ze świata iluzji. W tej chwili dostrzegam już wyraźny schemat odrzucenia za każdym razem, gdy próbuję się zbliżyć do własnego „ja", więc uczucie pozornej porażki stało się dla mnie bardziej paliwem niż obciążeniem.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Posiadanie grona wiernych widzów w mediach społecznościowych trochę przypomina dysponowanie wielkim billboardem, na który patrzą miliony ludzi dziennie. Chciałbym, żebyśmy wszyscy zaczęli tak to rozumieć. Na przykład znam wiele osób, które były przeciwko Trumpowi, ale każdego dnia wypowiadały się o nim w mediach społecznościowych, krytykując go. Czy opłaciłbyś kampanię billboardową komuś, komu nie życzysz zwycięstwa w wyborach? Prawdopodobnie nie. Naprawdę nie rozumiemy mediów społecznościowych. Warto, abyśmy wszyscy przeczytali książkę Marshalla McLuhana *Zrozumieć media*. W naszym stuleciu powinna ona być biblią zachowań w internecie. Wszyscy korzystamy z mediów przez całą dobę, ale większość z nas nigdy nie zastanawiała się nad ich funkcjonowaniem.

Wracając do twojego pytania: chciałbym mieć dwa billboardy. Na jednym napisałbym to, co sobie powtarzam zawsze, gdy mam do podjęcia trudną decyzję wbrew wszelkim szansom powodzenia, czyli: „Spraw, żebyś był z siebie dumny". Myślę, że poświęcamy zbyt dużo czasu na zadowalanie innych. A przecież wszystko jest w nas. Nasz instynkt, nasze wewnętrzne dziecko, nasza dusza – wszystko to, dzięki czemu wiemy, co jest dobre dla nas i dla świata. Wyrażane publicznie w internecie opinie naszych znajomych i obcych ludzi tego nie zastąpią.

Na drugim billboardzie umieściłbym słowa bardzo wyjątkowego człowieka, Christophera Carmichaela: „Masz 99 lat, leżysz na łożu śmierci i dostajesz szansę powrotu do dnia dzisiejszego. Co byś zrobił?”. Wiele razy odpowiadałem sobie na tak postawione pytanie w obliczu trudnych decyzji. Kiedy spotkałem Christophera w Chinach siedem lat temu, nie znałem angielskiego. Dał mi do przeczytania kilka książek, żebym poćwiczył i przyzwyczaił się do języka. Jedną z nich był *4-godzinny tydzień pracy*. Przeczytałem ją tyle razy, ćwicząc język, że chyba przez jakiś czas myślałem podobnie jak Ty [Tim].

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Cztery lata temu, zanim serwis Vine zaczął działalność, postanowiłem zająć się nim na cały etat. Jeśli miało mi się udać, musiałem opuścić Toronto, gdzie wtedy mieszkałem, i przenieść się do Nowego Jorku. To jedno z najlepszych miejsc na działalność marketingową i reklamową, a ja chciałem stworzyć pierwszą firmę stosującą influencer marketing[8] z wykorzystaniem urządzeń mobilnych. W akcie wiary zapytałem moich ówczesnych wspólników, ile pieniędzy mógłbym dostać na przeprowadzkę do Nowego Jorku. Okazało się, że kasa jest pusta. Jeden z nich zaproponował jednak, że pożyczy mi prywatnie 400 dolarów. Wyobraź sobie – przeprowadzka do Nowego Jorku z 400 dolarami w kieszeni! Nie znałem nikogo w całych Stanach Zjednoczonych. Wiedziałem tylko, że czuję powołanie i muszę zaufać swojemu przeczuciu. Za 60 dolarów kupiłem bilet na autobus z Toronto do Nowego Jorku. Na miejscu znalazłem nocleg na podłodze w mieszkaniu kumpla znajomego mojego kolegi. I tak się zaczęło moje życie w tym miejscu.

Po siedmiu dniach założyliśmy z Garym Vaynerchukiem firmę GrapeStory, pierwszą agencję prowadzącą influencer marketing wyłącznie na urządzeniach mobilnych. Byłem bez

grosza, ale nie chciałem, żeby Gary o tym wiedział. Sypiałem w biurze jego firmy VaynerMedia, brałem prysznic w pobliskiej sali gimnastycznej, zjadałem resztki, które jego pracownicy zostawili w służbowej lodówce. To trwało miesiącami i w tym okresie zamieszczałem coraz więcej postów w serwisie Vine. Nowy Jork mnie inspirował, i to tak bardzo, że nie przeszkadzało mi życie bez pieniędzy w tak drogim mieście. Myślę, że do pierwszego mieszkania wprowadziłem się mniej więcej po roku. Moim celem nie było zgromadzenie wielkiej widowni, tylko poznanie aplikacji poprzez jej używanie, ale w Nowym Jorku jakoś odnalazłem swój styl i widzowie polubili moje treści. W czerwcu 2013 roku, zaledwie kilka tygodni po przeprowadzce do Nowego Jorku, liczba osób obserwujących mój profil wzrosła w ciągu miesiąca z 20 tysięcy do miliona. W tym samym miesiącu nasza agencja zaczęła przynosić zyski. Choć zarabialiśmy pieniądze, nadal spałem w biurze, ponieważ tak naprawdę nie miałem czasu, żeby znaleźć sobie jakieś lokum, a poza tym chyba przez jakiś czas podobało mi się pomieszkiwanie kątem na Park Avenue South w Nowym Jorku. Wtedy miało to dla mnie swój urok. Kiedy zarobiłem pierwsze pieniądze w naszej firmie, kupiłem iPhone'a 5. Pierwszy raz w życiu kupiłem nowy telefon zamiast używanego. Zainwestowałem w niego, żeby zwiększyć jakość obrazu w moich filmikach dla Vine. To była dobra inwestycja.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Nie jest to może absurdalne, ale nie robiłem tego przez większość życia i nie zauważyłem, żeby robiła to większość moich przyjaciół, więc przyjmuję, że to trochę niezwykłe. Modlę się przed jedzeniem. Nie jest to akt religijny, bardziej kwestia ustalenia intencji. Chcę odczuwać prawdziwą wdzięczność za jedzenie znajdujące się na moim talerzu, zwłaszcza jeśli jest pochodzenia zwierzęcego. Może to być jajko albo kurczak. Moja dieta jest na ogół jarska, ponieważ dzięki

niej mam dobre samopoczucie i stanowi ona mniejsze obciążenie dla naszej planety i środowiska. Kiedy jednak spędzam kilka miesięcy w Somalii z naszą misją Love Army, nie zawsze mamy możliwość żywić się wyłącznie pokarmem roślinnym. Musimy jeść mięso drobiowe. Nie mam nic przeciwko spożywaniu mięsa, o ile robimy to z szacunkiem. Dobrym sposobem na uhonorowanie zwierząt jest odczuwanie wdzięczności za ich życie. Wszystko, co spożywamy – czy to pomidor, czy kurczak – ma w sobie światło. Daje nam ono znacznie więcej energii niż kalorie czy białko. Dostrzegając to światło i zdając sobie sprawę z boskości wszystkiego, co stworzyła Matka Natura, żywimy się dwukrotnie. To tak jak wtedy, kiedy jesteś dzieckiem i masz pluszowe zwierzaki. Kiedy mocno wierzysz, że są prawdziwe, stają się takie w twoich oczach. Podobnie jest ze światłem w pożywieniu.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przekonanie, że wszyscy jesteśmy małymi bogami. Chodzi mi o to, że jesteśmy stwórcami i nie powinniśmy karmić swojego ego, tylko rozwijać świadomość. To znaczy, że wszechświat nie tyle nas otacza, co istnieje także wewnątrz nas. Mamy nieograniczoną moc rozwiązywania wszelkich problemów nękających nas i otaczających nas ludzi. Możemy kreować swoją rzeczywistość. To proste i niezbyt doniosłe przekonanie, ale może zmienić kierunek rozwoju ludzkości. Skoro jesteśmy małymi bogami, niczego nam nie brakuje. Wiemy, że tak naprawdę mamy wszystko. Nie potrzebujemy miliona dolarów. Nie potrzebujemy biliona fanów. Nasze życie jest pełne, więc możemy dawać bez liczenia. W dniu, w którym wszyscy zaczniemy się zachowywać jak mali bogowie, będzie pierwszym dniem powszechnego pokoju na świecie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Nie wierz żadnemu guru – ani marketingowemu, ani żadnemu innemu. Każdy, kto mówi, że wie lepiej od ciebie, jak masz żyć, przede wszystkim odbiera ci siłę sprawczą, ponieważ stawia siebie samego wyżej, a ciebie niżej. Guru próbuje się od nas odseparować. Każde źródło takich podziałów jest jednak iluzją. Tak naprawdę jesteśmy jednością, wszyscy jesteśmy tacy sami, wszyscy jesteśmy częścią większej całości, wszechświata. Ma na myśli zwłaszcza te wszystkie gwiazdy internetu, które nam wmawiają, że musimy pracować ciężej, że same harują więcej niż ktokolwiek inny. Kiedy praca zajmuje 99 procent twojego życia, to albo jesteś naprawdę kiepski w tym, co robisz, albo zupełnie straciłeś równowagę w życiu, a w obu przypadkach nie ma powodów do dumy. Kiedy usłyszysz, jak ktoś prawi ci kazania, pamiętaj, że to pic na wodę.

Radzę też jak najszybciej zacząć prawdziwe życie. I nie mam tu na myśli praktyki w agencji marketingowej, tylko odłączenie się od mediów społecznościowych, wyjazd z wielkiego miasta i odzyskanie kontaktu z realnym światem: naturą, własną duszą, twoim wewnętrznym dzieckiem. Szanuj siebie. Większość ludzi na świecie żyje w uśpieniu, odgrywając role statystów w wielkiej iluzji. Nie musisz się na to godzić. Możesz wybrać inny styl życia. Wszystko jest w tobie. Sam poznasz odpowiedzi, kiedy poświęcisz trochę czasu na poszukiwanie siebie i zaufasz sobie. Jeżeli studiujesz ekonomię, PR albo marketing, od razu rzuć studia. Na świecie nie brakuje marketingowców i ludzi biznesu. Nie trzeba nam ich więcej. Świat potrzebuje uzdrowicieli i ludzi z sercem, potrafiących rozwiązywać problemy. Twoje serce jest milion razy potężniejsze od twojego rozumu.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Prowadzę obecnie działalność w dwóch branżach: w branży wywierania wpływu w mediach społecznościowych oraz w branży humanitarnej. Najgorsze zalecenie, z jakim się spotykam w tej pierwszej, pochodzi od marketingowych guru, którzy głoszą, że jeśli zgromadzisz dużą grupę fanów i zaczniesz promować wśród nich różne marki, będziesz niesamowicie bogaty i odniesiesz ogromny sukces. To kuszące, ale pamiętaj o przypadku Barnaysa. Promowanie nieetycznych albo szkodliwych produktów dla pieniędzy nie jest sukcesem; w gruncie rzeczy to zwykła korupcja. Nie w sensie politycznym, z jakim najczęściej kojarzymy to słowo, tylko w sensie wykroczenia przeciwko własnemu systemowi wartości. Własnemu dziedzictwu. Znam wielu wpływowych blogerów promujących produkty, z których sami nigdy by nie korzystali. Co byś zrobił na ich miejscu, gdyby zaproponowano ci pół miliona dolarów za umieszczenie kilku zdjęć na Instagramie?

Ja znalazłem się w takiej sytuacji i mogę z dumą powiedzieć, że zachowałem się honorowo. Mniej więcej w tym samym czasie, kiedy zacząłem kwestionować sens działania branży reklamowej, dostałem propozycję wzięcia udziału w kampanii słodyczy Sour Patch Kids na Snapchacie. Kontrakt miał opiewać na milion dolarów. Odpowiedziałem, że nie jadam tych cukierków i nigdy nie zjadłbym ich przed kamerą tylko po to, żeby je zachwalać. Producent nie miał z tym problemu. Pamiętam, jak sobie powtarzałem, że nie wziąłbym ich do ust nawet gdyby poprosił mnie o to sam dyrektor marketingu tej firmy. W tym dniu w moim wnętrzu odbyła się wielka bitwa między iluzją potrzeby posiadania pieniędzy a niezłomnym głosem wewnętrznym, który radził, abym tego nie robił. Odrzuciłem propozycję kontraktu na milion dolarów. Nagrałem nawet spotkanie i umieściłem film na YouTubie. Gary Vee był przy tym obecny, to on negocjował kontrakt. Tamtego dnia byłem z siebie dumny. Najgorsze rady, jakie może usłyszeć

osoba mająca grono fanów w internecie, pochodzą od marketerów. Gary sam to mówi: „marketerzy rujnują wszystko”.

Jeżeli chodzi o działalność humanitarną, najgorsza rada brzmi: „Zaufaj wielkim NGO, one wiedzą, co robią”. To smutne, ale działalność humanitarna jest gigantyczną branżą. Widywałem ludzi zbierających pieniądze na jakiś cel charytatywny – setki tysięcy, czasem miliony dolarów – i przekonanych o tym, że nie są dość dobrzy, aby samodzielnie zorganizować misję pomocową. Tacy ludzie wierzą, że jeśli zaufają wielkiej, znanej organizacji humanitarnej, wszystko będzie dobrze. Oczywiście to bezpieczny wybór, bo możesz zrzucić z siebie odpowiedzialność, nagle wycofać się z gry. Czy jednak naprawdę pomożesz w ten sposób ludziom w potrzebie? Nie jestem pewien. Kiedy zebraliśmy pieniądze dla Somalii, postanowiliśmy zorganizować wszystko sami i poprosiliśmy o radę lokalne organizacje, ale nie chcieliśmy wycofywać się z gry. Dzięki temu nasza akcja okazała się jedną z najskuteczniejszych misji humanitarnych w historii Somalii. Choć mieliśmy stosunkowo niedużo pieniędzy w porównaniu z wielkimi graczami, udało nam się bardzo wiele zdziałać. Mówi się, że dobre intencje to nie wszystko, ale gwarantuję ci, że jeśli zachowasz czyste zamiary przez cały czas trwania misji, będziesz się niezwykle szybko uczył i zdołasz zmienić życie ludzi – nie tylko za pomocą podejmowanych działań, ale także tych intencji. Ludzie potrzebujący jedzenia albo wody pozostają ludźmi i potrafią rozpoznać, czy niosący pomoc szanują ich i traktują podmiotowo, czy też brakuje im szacunku i traktują ich jak żywy towar. Organizacje pozarządowe prowadzące działalność od dekad wiedzą, że system pomocy humanitarnej jest zepsuty i że istnieją nowe, bardziej efektywne metody.

Na przykład w wielu krajach afrykańskich, takich jak Somalia, bardzo rozpowszechnione są mobilne płatności internetowe. To znaczy, że nie trzeba już dowozić żywności do wiosek, lecz wystarczy przesłać zebrane pieniądze bezpośrednio na telefony ludzi. To rozwiązanie jest gotowe od

prawie dziesięciu lat, ale ani organizacje pozarządowe, ani ONZ o tym nie mówią, ponieważ to je przeraża. Gdyby branża humanitarna nagle stanęła na głowie jak tyle innych branż do tej pory, w organizacjach zaszłyby ogromne zmiany, które dotknęłyby pracujących w nich ludzi. Pomyśl, co Uber zrobił taksówkarzom. Kiedy odkryliśmy, że infrastruktura potrzebna do wdrożenia tego nowego modelu jest gotowa, zaczęliśmy z moim zespołem zbierać pieniądze i przekazywać je bezpośrednio na telefony ludzi w Somalii. To odmieniło ich życie. Poczuli się upełnomocnieni tym, że mogą jak wszyscy inni ludzie sami kupować sobie jedzenie. Chodzi mi o to, że trzeba przekazywać pieniądze tym, którzy ich potrzebują, a nie wielkim organizacjom charytatywnym.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Czas spędzony w Somalii był dla mnie trudny, ponieważ musiałem dzielić uwagę między organizowanie misji a informowanie naszych 95 tysięcy darczyńców i komunikowanie się z nimi. Musiałem z dużą rozwagą podejmować decyzje o tym, na co przeznaczać swoją energię, i w związku z tym zacząłem zupełnie inaczej podchodzić do mojego telefonu. Zamiast traktować każdą wiadomość i każdego e-maila jak najważniejszą rzecz w życiu, przyjąłem podejście energetyczne. Czy dany e-mail dodaje mi energii, czy mi ją odbiera? Zrozumiałem, że w większości przypadków odpowiadanie na wiadomości pozbawia mnie energii. Pamiętaj, że większość ludzi pozostaje w stanie uśpienia i nie pamięta o swoich wewnętrznych mocach, więc uważa, że jedynym rozwiązaniem jest wysysanie energii z innych, żeby się wyżywić. Nauczyłem się odrzucać wszystkie prośby, które w ten sposób oceniam.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Po prostu próbuję odzyskać grunt pod nogami, a żeby to zrobić, muszę mieć kontakt z czymś realnym. To może być pływanie – woda jest realna, medytacja – twoje serce jest czymś realnym, kontakt ze zwierzęciem – zwierzę jest realne, albo rozkoszowanie się pysznym posiłkiem na świeżym powietrzu. Uwielbiam jeść w samotności. Jedząc powoli i z rozmysłem, rozwinąłem silniejszy zmysł smaku, niż miałem wcześniej. Smak jedzenia budzi we mnie duże emocje. Tego rodzaju drobne chwile sam na sam z rzeczywistością pozwalają odzyskać równowagę.

„Jeśli uważasz, że coś potrafisz lub że czegoś nie potrafisz, na pewno masz rację”.
– Henry Ford

FEDOR HOLZ
TW: @CrownUpGuy
IG: @fedoire
primedgroup.com

FEDOR HOLZ jest powszechnie uważany za jednego z najlepszych pokerzystów naszych czasów. W lipcu 2016 roku zdobył pierwszą bransoletkę World Series of Poker podczas turnieju High Roller for One Drop z wpisowym wynoszącym 111 111 dolarów, wygrywając 4 981 775 dolarów. W latach 2014 i 2015 branżowy serwis internetowy PocketFives uznał go za najlepszego uczestnika turniejów internetowych rozgrywanych w trybie multitable. Na turniejach na żywo zarobił dotychczas 23 miliony dolarów. Fedor jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym firmy Primed, start-upu inwestycyjnego z siedzibą w Wiedniu. Jej pierwszym produktem jest Primed Mind – aplikacja treningowa umożliwiająca opanowanie tych samych technik wizualizacji i wyznaczania celów, które są wykorzystywane do szkolenia najwybitniejszych pokerzystów na świecie.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Człowiek w poszukiwaniu sensu Viktora E. Frankla. Jego opisy życia w nazistowskim obozie śmierci, gdzie wszyscy, których kochał, po kolei umierali, miały na mnie ogromny wpływ – zwłaszcza na moją decyzję o tym, na co chcę poświęcić swój czas na ziemi. Zrozumiałem, że nie możemy uniknąć cierpienia, ale możemy zdecydować, jak sobie z nim radzić. Doszedłem też do przekonania, że najważniejsze jest dostrzeganie sensu w życiu.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Guma treningowa Deuserband Original była dla mnie niezwykłym odkryciem. Zwłaszcza po długim okresie siedzenia na krześle wspaniale jest rozciągnąć ramiona i plecy. To dobrze wpływa na postawę.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Moja ulubiona porażka polegała na tym, że w wieku 18 lat rzuciłem uniwersytet po dziewięciu miesiącach studiowania, żeby zająć się grą w pokera. Moja rodzina i całe moje otoczenie bardzo się martwili o moją przyszłość. Po następnych dziewięciu miesiącach wyprowadziłem się z mieszkania, pozbyłem się wszystkich moich rzeczy i ruszyłem w świat, żeby

jeszcze bardziej skupić się na pokerze. Podczas moich podróży spotkałem dwóch świetnych ludzi, przeprowadziłem się z nimi do Wiednia i po następnych dziewięciu miesiącach zarobiłem pierwszy milion dolarów, grając w pokera przez internet.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Jeśli uważasz, że coś potrafisz lub że czegoś nie potrafisz, na pewno masz rację". – Henry Ford.

To bez wątpienia mój ulubiony cytat wszech czasów. Moimi głównymi wartościami w życiu są pozytywne myślenie, koncentracja na priorytetach oraz dążenie z pasją i determinacją do wyznaczonych celów.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Inwestuję tylko w ludzi, w których mocno wierzę. Zainwestowałem dziesiątki tysięcy dolarów w moich przyjaciół od stolika i oni zamienili te pieniądze w miliony dolarów. Dziś zaliczają się do najlepszych zawodników na świecie.

Jest wiele różnych układów i struktur. Ogólnie rzecz biorąc, można jednak wyróżnić dwa typy: 1) obstawianie długookresowe: wspierasz kogoś finansowo, bierzesz połowę zysku i nie wycofujesz się, dopóki nie zarobisz; 2) kupowanie udziałów: kupujesz 50 procent udziałów w występie twojego zawodnika w turnieju za 50 procent wpisowego plus x-procentową premię („marżę"). Stosowałem ten drugi sposób przez dość długi czas, odnosząc duże sukcesy. Można to porównać do zakładów sportowych. Przyjmujesz jakąś „stopę zwrotu" z występu zawodnika w turnieju i musisz zarobić więcej niż on zażądał w postaci marży. Większość graczy ją pobiera, ponieważ wierzy w swoje szanse zwycięstwa i chce

zarobić na równi z inwestorem. Jeżeli jednak marża jest za wysoka, będziesz tracił pieniądze w długim okresie, nawet jeśli twój zawodnik będzie wygrywał. Optymalny jest równy podział między zawodnikiem a inwestorem. Pięćdziesiąt procent to był tylko przykład. Może być różnie. Osobiście najwięcej zarobiłem, kiedy zainwestowałem 2500 dolarów i zarobiłem 750 tysięcy podczas jednego turnieju, stawiając na jednego z moich najbliższych przyjaciół.

A poza tym zawsze wydaję pieniądze na różnego rodzaju przeżycia, a bardzo rzadko na rzeczy.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Lepiej mi się myśli, kiedy mam zajęte ręce – dlatego zawsze bawię się drobnymi przedmiotami i je podrzucam – to mogą być specjalne kostki, spinnery, piłeczki albo poduszeczka [na szyję] z mikrogranulatu.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zwłaszcza ostatnio zacząłem doceniać wartość zadawania o d p o w i e d n i c h pytań. Bardzo często tylko ślizgamy się po powierzchni, przerzucając się wyuczonymi kwestiami. Dla mnie ważniejsze jest zejście na głębszy poziom i odkrycie, dlaczego ktoś zachowuje się w taki, a nie inny sposób i co go motywuje. Zwłaszcza podczas rozmowy zapytanie kogoś, jak się czuje i dlaczego jego zdaniem zachował się w określony sposób, daje zarówno tobie, jak i jemu zupełnie inne rozeznanie w sytuacji.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Po prostu musisz jak najwięcej grać”. W pokerze chodzi o znacznie więcej niż nieustanną grę. Spróbuj zrozumieć wszystkie zróżnicowane aspekty gry i daj głowie odpocząć – zrób sobie wolne i zajmij się innymi rzeczami, które lubisz. Chodzi o kupę forsy, więc musisz zachować świeżość i ostrość umysłu. Nie przesadź.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Pracuję z moim trenerem Elliotem Roe nad nastawieniem psychicznym albo korzystam z aplikacji Primed Mind. Po dziesięciu minutach jestem „w strefie”, z naładowanymi akumulatorami, gotowy na następne wyzwanie.

„Nie krzywdź innych. Żyj w zgodzie ze sobą. Według mnie altruistyczne postępowanie i uważność w stosunku do innych to sposób na bycie dobrym człowiekiem i odnalezienie drogi do prawdziwego wewnętrznego szczęścia".

ERIC RIPERT

TW/IG: @ericripert

TW/IG: @lebernardinny

le-bernardin.com

ERIC RIPERT jest uważany za jednego z najlepszych szefów kuchni na świecie. W 1995 roku, mając zaledwie 29 lat, został oceniony na cztery gwiazdki przez dziennik „The New York Times". Dwadzieścia lat później Le Bernardin – restauracja, w której Eric jest jednocześnie współwłaścicielem i szefem kuchni – piąty raz z rzędu dostała w „New York Timesie" tę najwyższą ocenę. Jako jedyny lokal w historii utrzymała ją przez tak długi czas. W 1998 roku James Beard Foundation uznała Erica za najlepszego kucharza w Nowym Jorku, a w 2003 roku za kucharza roku. W 2009 roku miał premierę jego pierwszy program telewizyjny zatytułowany *Avec Eric*. Był nadawany przez dwa sezony i zdobył nagrodę Emmy. W 2015 roku Cooking Channel wyemitował trzeci sezon. Eric prowadził także od lipca 2012 roku kanał *On the Table* na YouTubie i pojawiał się w mediach na całym świecie. Jest autorem

bestsellerowych wspomnień *32 Yolks: From My Mother's Table to Working the Line*, a także książki *Avec Eric* i kilku innych.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Najchętniej daję w prezencie *Alchemika* Paulo Coelho i *A Plea for the Animals* buddyjskiego mnicha Matthieu Ricarda. Łatwy w odbiorze *Alchemik* mówi o tych wszystkich ludziach, którzy mają jakiś wielki cel w życiu, ale boją się do niego dążyć. Zawarta w tej książce zachęta do realizowania własnych marzeń jest bardzo inspirująca! Lektura *A Plea for Animals* wzbudziła we mnie duże rozterki. Jako buddysta zawsze dostrzegałem głęboki konflikt między używaniem mięsa i ryb jako składników potraw a odpowiedzialnością za śmierć żywej istoty. Niepodważalne fakty i pełne pasji argumenty przytaczane przez Matthieu Ricarda stanowiły dla mnie duże wyzwanie emocjonalne i intelektualne.

Ostatnio daję także w prezencie moje wspomnienia *32 Yolks*. Możliwość dzielenia się z ludźmi moimi doświadczeniami to dla mnie zaszczyt i mam nadzieję, że ta książka będzie źródłem przydatnej wiedzy dla młodych kucharzy.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Kula z szungitu. Kamień ten ma niezwykłe właściwości ochronne i uzdrawiające, a jego oddziaływanie na umysł, emocje, sferę duchową i ciało człowieka może poczuć każdy, nawet największy sceptyk. Jedną z korzyści z jego stosowania,

która jest dzisiaj szczególnie ważna, jest rozpraszanie szkodliwego promieniowania z urządzeń elektronicznych.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W wieku 15 lat zostałem wyrzucony ze szkoły z powodu braku postępów w nauce. Powiedziano mi, że nigdy nie zdobędę żadnego zawodu. Pamiętam, że siedziałem obok matki naprzeciwko dyrektora szkoły i starałem się wyglądać na zmartwionego, ale wewnątrz cały promieniałem. Od dzieciństwa uwielbiałem zajmować się jedzeniem. Źródłem tej pasji była kuchnia mojej matki. Moja „porażka” oznaczała, że wreszcie będę mógł pójść do szkoły kulinarnej! Wybór kształcenia zawodowego sprawił, że mogłem się uczyć od najlepszych kucharzy i dzięki temu dzisiaj sam się do nich zaliczam i realizuję swoją pasję.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Byłoby na nim napisane: „Nie krzywdź innych. Żyj w zgodzie ze sobą”. Według mnie altruistyczne postępowanie i uważność w stosunku do innych to sposób na bycie dobrym człowiekiem i odnalezienie drogi do prawdziwego wewnętrznego szczęścia. Wierzę, że sposobem na osiągnięcie zadowolenia i życie w zgodzie z samym sobą jest wywieranie pozytywnego wpływu na ludzi, z którymi się spotykasz każdego dnia. Nie możesz też pozwolić, żeby negatywna energia cię stłamsiła albo zmieniła; powinieneś być wierny swoim przekonaniom.

Niedawno znalazłem cytat z Dalajlamy, który bardzo trafia mi do przekonania i oddaje sposób, w jaki pragnę żyć: „Szczęście

nie jest czymś, co dostajemy gotowe. Stanowi wynik naszego postępowania”.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Na początku lat 90. przeczytałem książkę Dalajlamy *Cent éléphants sur un brin d’herbe*, czyli „Sto słoni na źdźble trawy”, którą otwiera jego mowa noblowska. Byłem młodym człowiekiem poszukującym przewodnika duchowego. […] Lektura była dla mnie objawieniem i zapoczątkowała moją drogę do buddyzmu.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Niemal zawsze mam w kieszeni miniaturową figurkę Buddy z kryształu albo kamień o właściwościach ochronnych.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przestałem pić napoje gazowane. Piję więcej herbaty – szafranowej albo z lotosu – dzięki czemu mam tyle samo energii, ale bez negatywnych skutków zdrowotnych.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Aby uniknąć uczucia przytłoczenia albo braku koncentracji, spędzam mniej więcej godzinę dziennie o poranku na medytacji. Nauczyłem się robić w ten sposób miejsce na szczęście i spokój w ciągu dnia. W stresujących chwilach staram się zachować dystans do sytuacji, mieć czas na refleksję. Bez

względu na charakter problemu zawsze zadaję sobie pytanie: „Czy właśnie w tej chwili jestem w stanie zrobić coś znaczącego?”. Jeżeli nie widzę możliwości zrobienia czegoś pozytywnego, zastanawiam się dalej. Myślę, że często nie doceniamy roli cierpliwości w rozwiązywaniu problemów.

[Cathy Sheary z zespołu Erica dodaje: „Eric praktykuje różne rodzaje medytacji (zwykle każdego ranka), w tym Samathę, kiedy musi się skoncentrować, oraz Vipassanę, która jest medytacją kierowaną i może mieć bardziej religijny charakter, kiedy chce opanować gniew. Potrafi medytować w różnych okolicznościach, ale zwykle robi to w swoim pokoju medytacyjnym. Czasem medytuje też w biurze, a czasem podczas spaceru”.]

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Pięć albo sześć lat temu postanowiłem podzielić życie na trzy części: jedną trzecią poświęcić pracy, jedną trzecią rodzinie i jedną trzecią samemu sobie. Ten podział i wyznaczenie jasnych priorytetów umożliwiły mi odnalezienie równowagi i zadowolenia w każdym z tych trzech obszarów. Teraz nie mam żadnych trudności z odmawianiem. [...] Kiedy coś nie przyczynia się do mojego rozwoju w żadnym z tych obszarów albo nie sprawia mi radości, nie biorę w tym udziału.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Często pojawia się dążenie do szybkiego otwierania wielu restauracji, co niektórzy ludzie kojarzą z sukcesem. Słabym punktem w gastronomii jest jednorodność: nie możesz być świetny jednego dnia, a drugiego tylko dobry. Próba zarządzania wieloma lokalami i utrzymania niezmiennego

poziomu obsługi i jedzenia jest niemal niewykonalna. Nie moglibyśmy prowadzić dwóch restauracji pod szyldem Le Bernardine i sprawić, żeby obie były równie dobre. Im bardziej dzielisz swoją uwagę, tym bardziej każde z przedsięwzięć ucierpi z powodu jej braku.

„Nie musisz zabiegać o miłość. Wystarczy, że istniejesz”.

SHARON SALZBERG

TW: @SharonSalzberg

sharonsalzberg.com

SHARON SALZBERG od 1974 roku, w którym zaczęła nauczać, odgrywa ważną rolę w promowaniu medytacji i uważności na Zachodzie oraz wprowadzaniu jej do głównego nurtu kultury. Jest współzałożycielką Insight Meditation Society oraz autorką dziesięciu książek, w tym bestsellera *Siła medytacji*, nowatorskiej *Lovingkindness* oraz najnowszej *Real Love: The Art of Mindful Connection*. Słynąca z bardzo praktycznego stylu nauczania Sharon proponuje świeckie, nowoczesne podejście do buddyzmu, dzięki czemu jego filozofia jest dostępna dla każdego. Jest stałą felietonistką magazynu „On Being”, pisuje w „The Huffington Post” oraz prowadzi własny podcast *Metta Hour*.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Na początku mojej kariery sztywniałam ze strachu, kiedy miałam wygłosić wykład. Nasze rekolekcje medytacyjne są tak zorganizowane, że każdy z uczestników medytuje w ciągu dnia, a wieczorem odbywają się sesje pytań i odpowiedzi, spotkania

z nauczycielem w małych grupach albo indywidualne, a także formalne wykłady. Podczas pierwszych zjazdów, które zorganizowałam w tym kraju, po prostu nie byłam w stanie przemawiać do ludzi – moi koledzy musieli to robić za mnie. To trwało przez ponad rok. Bałam się, że w środku wykładu mój umysł opustoszeje, a ja będę siedziała na środku z bezradnym wyrazem twarzy, rozczarowując wszystkich. Dopiero po długim czasie zrozumiałam, że ludzie nie zebrali się tam po to, żeby mnie bezlitośnie oceniać. Nie czekali też, aż zacznę ich zalewać moją głęboką wiedzą. Chcieli po prostu poczuć więź z drugim człowiekiem, a ja mogłam im to dać dzięki swojej autentyczności i uważnej obecności. Dotarło do mnie, że ja też oczekiwałam po prostu więzi i nie musiałam być idealnym mówcą, żeby to osiągnąć. Gdyby nie mój początkowy strach, nie wniknęłabym głębiej i nie dowiedziałabym się tylu ważnych rzeczy o potrzebie autentyczności.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Wielki wpływ na moje życie miała książka *Umysł zen, umysł początkującego* Shunryu Suzukiego. Można w niej znaleźć mniej więcej takie zdanie: „Praktykujemy (medytację) nie po to, żeby osiągnąć stan buddy, lecz by go wyrażać”. Choć przeczytałam ją po raz pierwszy ponad 40 lat temu, nadal przeszywa mnie dreszcz, kiedy myślę o tym zdaniu. Często myślę, że najlepszym sposobem nauczania jest wyrażanie tego, co już wiemy, ale nie umiemy ubrać w słowa albo – co jeszcze istotniejsze – wprowadzić w życie. Odkąd przeczytałam tę książkę, wyczuwałam istotną różnicę między praktykowaniem w celu osiągnięcia czegoś, czego naszym zdaniem nam brakuje, a praktykowaniem w celu wyrażenia pełni swojego jestestwa.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Zasługujesz na miłość. Nie musisz nic robić, żeby tego dowieść. Nie musisz o nią zabiegać. Wystarczy, że istniejesz". Łatwo pomylić prawdziwą miłość do siebie z narcyzmem albo zarozumialstwem, ale myślę, że to zupełnie różne rzeczy. Zamiast wewnętrznej posępności albo pustki, którą maskuje narcyzm, prawdziwa miłość do siebie wynika z poczucia wewnętrznego bogactwa lub dostateczności. Wynika z naturalnego poczucia spełnienia, które jest głęboko ukryte pod pokładami lęków, uwarunkowań kulturowych i naszych sądów na własny temat. Nie trzeba chodzić na lekcje tenisa, stworzyć filmiku, który podbije widzów w internecie, ani zostać światowej klasy kucharzem, żeby zasłużyć na miłość. To wszystko są wspaniałe rzeczy, ale jesteśmy wartościowymi ludźmi bez względu na to, czy je osiągniemy, czy nie.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły? Możesz sformułować jakieś wskazówki?

Nauczyłam się skuteczniej odrzucać zaproszenia, choć wciąż mam wiele do zrobienia w tej dziedzinie. Przyjęłam dobrą radę od przyjaciółki, która miała trudności z mówieniem „nie" wtedy, kiedy należało. Podczas medytacji świadomie wyobrażała sobie sytuacje, w których powinna odmówić, i przyglądała się reakcjom swojego ciała podczas udzielania odpowiedzi. Obserwowała napięcie podchodzące spiralą z brzucha do klatki piersiowej i utrudniające jej oddychanie. Była to niemal panika, somatyczny wyraz przekonania, że być może osoba składająca propozycję przestanie lubić moją przyjaciółkę. Nauczyła się rozpoznawać tę reakcję i następnym razem gdy była w pracy lub z rodziną i padła konkretna prośba, a ona poczuła, że jej wewnętrzne napięcie zaczyna narastać,

powiedziała: „Dam ci odpowiedź później”. Dzięki temu, że zyskała odrobinę przestrzeni na podjęcie decyzji, mogła odmówić. Kluczem do sukcesu była świadomość reakcji emocjonalnej jej ciała. Staram się iść w jej ślady.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Zatrzymuję się i zadaję sobie pytanie: „Czego potrzebujesz w tej chwili, żeby poczuć się szczęśliwa? Czy w celu osiągnięcia szczęścia potrzebujesz czegoś innego niż to, co właśnie się dzieje?”. Odpowiedź nakierowuje mnie na to, na czym mi właśnie zależy. Staram się także pamiętać o oddechu. Wiem, że kiedy czuję się przytłoczona, zamieram, a mój oddech staje się dość płytki. Kiedy ogarnia mnie chaos, powtarzam sobie, że powinnam po prostu oddychać. Staram się także zwracać uwagę na moje stopy oparte o podłoże. Zwykle mamy skłonność do myślenia, że nasza świadomość kryje się w głowie, tuż za oczami. Ja nauczyłam się delikatnie sprowadzać energię na dół, żeby czuć stopy stopami. Spróbuj! Na początku to się wydaje trochę dziwne, ale nie trzeba postrzegać świadomości jako ukrytej wyłącznie w naszej głowie, wyobcowanej ze świata, odłączonej od otoczenia. Im bardziej świadomość przenika moje ciało, im lepiej pamiętam o oddechu, tym bardziej jestem skupiona.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 22 lipca – 12 sierpnia 2016 r.)

„Wszystko, co tworzysz w dużej skali albo z wielką pasją, przyciąga chaos".

FRANCIS FORD COPPOLA

wielokrotnie nagradzany reżyser, najbardziej znany jako twórca *Ojca chrzestnego*

„Nie staraj się iść po śladach mędrców, lecz szukaj tego, czego oni szukali".

MATSUO BASHŌ

poeta japoński z okresu Edo

„Rzeczy, które posiadasz, tak naprawdę posiadają ciebie".

CHUCK PALAHNIUK

pisarz amerykański, autor *Podziemnego kręgu*

„Jeżeli wyznaczysz sobie absurdalnie ambitne cele i poniesiesz porażkę, i tak będzie to większe osiągnięcie niż sukces większości ludzi".

JAMES CAMERON

znany reżyser kanadyjski, autor filmów *Titanic* i *Avatar*

„Przeżyłem pierwsze 33 lata życia, starając się ze wszystkich sił unikać porażek. Ostatnio jednak mniej się martwię ewentualnymi porażkami, a bardziej unikaniem ryzykowania, ponieważ nabrałem pewności, że nie ma takiej porażki, jakiej nie zdołałbym przeżyć”.

FRANKLIN LEONARD

TW: @franklinleonard

IG: @franklinjleonard

blcklst.com

FRANKLIN LEONARD to człowiek, którego dziennikarze *NBC News* uznali za twórcę hollywoodzkiej tajnej bazy scenariuszy, noszącej nazwę „The Black List”. W 2005 roku Franklin wypytał prawie stu wysokiej rangi menedżerów z branży filmowej o ich ulubione scenariusze z poprzedniego roku, które nie trafiły do produkcji. Od tego czasu liczba ankietowanych wzrosła do 500 menedżerów. Ponad 300 scenariuszy z bazy stworzonej przez Franklina trafiło na ekrany kin w postaci filmów fabularnych. Produkcje te zarobiły na całym świecie ponad 26 miliardów dolarów, zostały nominowane do 264 Oscarów i zdobyły aż 48, w tym nagrodami za najlepszy film Akademia uhonorowała między innymi obrazy: *Slumdog. Milioner z ulicy*, *Jak zostać królem*, *Operacja Argo* i *Spotlight*. Dostały też 10 spośród 20 ostatnich Oscarów za najlepszy scenariusz.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Najprawdopodobniej pierwsze trzy lata mojej kariery stanowiły ciąg nieudanych prób podjęcia kariery, która według mnie mogłaby mi się spodobać: Kampania wyborcza do Kongresu, którą pomagałem prowadzić, zakończyła się porażką kandydata. Moje teksty pisane do dziennika „Trinidad Guardian” były niezłe, ale nie wyjątkowe. Pracowałem w McKinsey and Company jako analityk, ale raczej mierny. Te nieudane przedsięwzięcia skłoniły mnie w końcu do spróbowania swoich sił w Hollywood i jak na ironię moja praca nad bazą Black List pod wieloma względami okazała się przykładem organizacji przedsięwzięcia wymagającego głębokiego zrozumienia systemów i działalności korporacji, a doprowadziło mnie do tego pisanie.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Nie wiem, na ile to jest niezwykłe albo absurdalne, ale jestem zdegenerowanym fanem piłki nożnej. Co piątek gram wieczorem w Los Angeles. W soboty i niedziele wstaję o czwartej rano, żeby zobaczyć mecze angielskiej Premier League. Gram w Fantasy Premier League z zapałem fanatyka religijnego i często planuję podróże zagraniczne tak, żeby zobaczyć na żywo jakiś ważny mecz. Generalnie uwielbiam tę grę, ale chodzi też o wolne od wyrzutów sumienia, całkowite oderwanie się od wszystkiego, co robię w pracy. Jak na ironię, moja szczera miłość do tej dyscypliny sprawiła, że nawiązałem szereg zawodowych relacji z ludźmi, którzy podzielają moje zainteresowania.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Robię sobie dzień wolny (jeśli nie może to być cały dzień, to przynajmniej kilka godzin, a w ostateczności kilka minut) i pozwalam sobie nie myśleć o tym, co mi się nie udaje. Zwykle znajduję sobie na ten dzień jakieś wyczerpujące zajęcie, a później po raz kolejny oglądam przynajmniej jeden z moich ulubionych filmów (zwykle *Amadeusza* albo *Wystarczy być* – oba, co nie powinno dziwić, na temat tego, jak można odnaleźć geniusz w niezwykłych miejscach).

Kiedy tylko jest możliwość, gram w piłkę. Nie cierpię chodzić na siłownię, ale czasem to jest konieczne i dobrze mi robi na kondycję, a poza tym mogę się zatracić w cierpieniu fizycznym i uwolnić się od bólu emocjonalnego wynikającego z poczucia przytłoczenia albo dekoncentracji. Mam też szczęście, bo mieszkam o kilka przecznic od Parku Griffitha w Los Angeles, więc mogę się w każdej chwili wybrać na długi spacer po zielonych wzgórzach.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Dwie rzeczy:

Absolutna konieczność podróżowania. Byłem dzieckiem armii. Przed ukończeniem dziewiątego roku życia nie mieszkałem w żadnym miejscu dłużej niż 12 miesięcy. Podejrzewam, że moje zamiłowanie do podróży jest konsekwencją tamtego życia. Opierałem się temu przez co najmniej dekadę, próbując bardzo mocno skupiać się na pracy zdefiniowanej jako przebywanie w biurze i przekładanie papierów. W ciągu ostatnich trzech lat starałem się wykorzystywać każdą okazję do podróżowania w celach służbowych i postanowiłem spędzać co najmniej miesiąc w roku poza granicami Stanów Zjednoczonych. To miało

niesamowity wpływ na moją kondycję psychiczną i zdolność zachowania odpowiedniego spojrzenia na to, co jest ważne, a co nie, kiedy wracam do biurowej młócki.

Drugą rzeczą jest wiara w to, że mogę znieść większość porażek, które mnie spotkają. Przeżyłem pierwsze 33 lata życia, starając się ze wszystkich sił ich unikać. Ostatnio jednak mniej się martwię ewentualnymi porażkami, a bardziej unikaniem ryzykowania, ponieważ nabrałem pewności, że nie ma takiej porażki, jakiej nie zdołałbym przeżyć. Nawet gdyby Black List nagle została jutro zlikwidowana, i tak znalazłbym gdzieś pracę.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Najgorsze dotyczy tego, że zagraniczna widownia nie chce oglądać filmów o kolorowych. To szczególnie podstępne zalecenie, ale odzwierciedla szerszy problem, polegający na tym, że Hollywood przyjmuje bezkrytycznie pewne konwencjonalne przekonania, które są bardziej przesądami niż faktami. Nie zastanawia się, czy istnieją jakiekolwiek dowody na ich poparcie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Spróbuj wszystkiego, co tylko mógłbyś zechcieć robić zawodowo, zanim zaczniesz realizować jakiś plan awaryjny, który masz z tyłu głowy, ale wolałbyś uniknąć jego spełnienia.

„Zdecydowana większość tego, czego się boisz, nigdy się nie zdarza, więc musisz pozbyć się tego typu myśli. Nie pozwól tym lękom mieszkać za darmo w twojej głowie".

PETER GUBER

TW: @PeterGuber

LinkedIn Influencer: peterguber

peterguber.com

PETER GUBER jest prezesem i dyrektorem generalnym Mandalay Entertainment Group. Zanim tam trafił, pełnił analogiczne funkcje w Sony Pictures Entertainment. Był producentem lub producentem wykonawczym (osobiście lub za pośrednictwem swoich firm) obrazów, które dostały w sumie pięć nominacji do Oscara za najlepszy film (statuetkę otrzymał *Rain Man*), oraz takich hitów kasowych jak *Kolor purpury*, *Midnight Express*, *Batman*, *Flashdance* i *Wszystko w porządku*. Jest także współwłaścicielem i współprezesem klubu koszykarskiego Golden State Warriors, który w 2015 i 2016 roku zdobył mistrzostwo ligi NBA, właścicielem drużyny Los Angeles Dodgers oraz właścicielem i prezesem klubu piłkarskiego Los Angeles Football Club, występującego w Major League Soccer. Peter jest cenionym autorem książek, w tym *Shootout: Surviving Fame and (Mis)Fortune in Hollywood* oraz najnowszej, zatytułowanej *Zwycięskie opowieści. Jak porozumiewać się, przekonywać, wygrywać dzięki ukrytej potędze opowieści*, która

z miejsca wskoczyła na pierwsze miejsce listy bestsellerów „New York Timesa”.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kiedy byłem młodym dyrektorem w Columbia Pictures w latach 70., firma próbowała gorączkowo powstrzymać rozwój rynku kaset wideo, wierząc w to, że nowa forma przekazu zagraża panującej niepodzielnie branży kinowej oraz pozycji producentów i dystrybutorów. Ja z kolei przekonywałem, że to nowy sposób dotarcia do widowni, która będzie mogła wreszcie dostosować moment obejrzenia filmu do swojego kalendarza, i to będzie wartość dodana zarówno dla całej branży, jak i dla widzów. Moi przełożeni bardzo wąsko postrzegali swoją ofertę. Kiedy wreszcie zgodzili się dostrzec wartość rynku kaset wideo, zaczęli patrzeć na niego jak na skarb, a nie bombę z opóźnionym zapłonem.

Później wszystkie wytwórnie ochoczo skorzystały z możliwości zarobku, kiedy ludzie, którzy zagrażali ich dominacji, zaoferowali wykupienie praw do wszystkich filmów po zakończeniu okresu ich wyświetlania w kinach i telewizji w celu uzyskania wyłączności na dystrybucję indywidualną. Bardzo stanowczo protestowałem przeciwko przyjmowaniu tych pieniędzy i pozwalaniu rywalom na budowanie bardzo wartościowego systemu dystrybucji na naszych plecach, opowiadając się raczej za wykorzystaniem naszych treści w celu zaistnienia na nowym rynku. Dyrekcja postanowiła jednak zarobić na sprzedaży praw i w gruncie rzeczy zarżnęła kurę, która mogła znosić złote jaja.

Nigdy nie zapomnę, że moja porażka polegała na nieumiejętności przekonania moich przełożonych, że myślenie krótkoterminowe nie jest dobre, kiedy się startuje w maratonie.

Jak na ironię, ponad dwie dekady później jako dyrektor Sony (wtedy już właściciela Columbia Pictures) odkupiłem te prawa za horrendalną cenę. Czułem, że posiadanie tych treści oraz prawa do dystrybucji ma fundamentalne znaczenie dla witalności naszej firmy i całej branży.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Potrzebowałbym trzech billboardów:

„Nie pozwól, żeby strach zdusił w tobie radosną ciekawość". Strach wynika tylko z tego, że fałszywe dowody wydają się prawdziwe.

„Zdecydowana większość tego, czego się boisz, nigdy się nie zdarza, więc musisz pozbyć się tego typu myśli". Nie pozwól tym lękom mieszkać za darmo w twojej głowie.

„Nastawienie sprawia, że talent rośnie jak na drożdżach". Nastawienie to może niezbyt określona rzecz, ale kiedy sprawy źle się mają, jak to często bywa, takie nieokreślone rzeczy często mają duże znaczenie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Najważniejsza zmiana, jaka zaszła w świecie biznesu od czasu, kiedy ja zaczynałem karierę, polega na tym, że młody człowiek powinien dzisiaj patrzeć na piramidę kariery inaczej niż wtedy. Znajdź punkt u jej podstawy, w którym się obecnie znajdujesz (to początek twojej kariery), a następnie wyobraź sobie własną przyszłość jako rozszerzający się horyzont szans, po którym możesz się poruszać poziomo w poszukiwaniu wciąż przybywających możliwości rozwoju zawodowego. Regularnie

wymyślaj siebie od nowa. Patrz na świat jako coraz bogatszy zestaw realiów i wykorzystuj nadarzające się okazje.

„Twoje marzenia są projektem rzeczywistości”.

GREG NORMAN

IG: @shark_gregnorman

FB: /thegreatwhiteshark

shark.com

GREG NORMAN, noszący przydomek „Great White Shark”, wygrał w życiu ponad 90 turniejów golfowych, w tym dwa typu open. Może się poszczycić utrzymaniem pierwszego miejsca w światowym rankingu golfistów przez 331 tygodni. W 2001 roku wszedł do panteonu sław World Golf Hall of Fame, dostając więcej głosów niż którykolwiek z zawodników w historii. Obecnie jest prezesem i dyrektorem generalnym Greg Norman Company, pod której szyldem funkcjonuje zróżnicowane portfolio dobrze prosperujących przedsiębiorstw, w tym oferujących modne produkty konsumpcyjne, zajmujących się projektowaniem pól golfowych oraz udzielających pożyczek pod zastaw. Jego dyskretna działalność filantropijna poskutkowała zebraniem ponad 12 milionów dolarów na różne cele dobroczynne, w tym na poszukiwanie leku na raka dla dzieci (fundacja CureSearch for Children’s Cancer) oraz wsparcie organizacji o nazwie Environmental Institute for Golf, promującej zrównoważony rozwój oraz odpowiedzialność za środowisko naturalne.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Droga miłującego pokój wojownika Dana Millmana, *Narzędzia tytanów* Tima Ferrissa, *O Chinach* Henry'ego Kissingera.

Także *The Way of the Shark*, ponieważ zawiera bardzo otwartą i szczerą relację na temat transformacji, które przeszedłem w życiu. Druga część wkrótce…

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Twoje marzenia są projektem rzeczywistości".

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Inwestycja w firmę Cobra na początku lat 90. Zainwestowałem 1,8 miliona dolarów i zarobiłem 40 milionów dolarów po odsprzedaży spółki firmie Acushnet. Uzyskane środki zainwestowałem ponownie. Ta decyzja nie wymagała geniuszu, a to z trzech powodów:

1. W zamian za zainwestowane pieniądze otrzymałem 12 procent udziałów Cobry, a gotówka miała zostać przeznaczona na badania i rozwój. W tamtym okresie firma Callaway jako pierwsza wprowadziła na rynek ponadwymiarowy driver, ale nie pomyślała o ponadwymiarowych ironach[9]. My w Cobrze natychmiast postanowiliśmy podbić ten dziewiczy rynek, produkując ponadwymiarowe irony dla mężczyzn i kobiet oraz dla starszych graczy, którzy byli wtedy zaniedbywani.

Ta decyzja okazała się prawdziwym dopalaczem dla gwałtownego rozwoju Cobry.

2. W następnych latach nadal reprezentowałem Cobrę jako znany sportowiec i otrzymywałem za to roczne wynagrodzenie, które szybko pokryło kwotę mojej inwestycji. W związku z tym miałem zagwarantowany zwrot z zainwestowanych pieniędzy, a w ostatecznym rozrachunku miałem 12 procent udziałów w błyskawicznie rozwijającej się firmie.
3. W tych cudownych latach byłem najlepszym zawodnikiem na świecie – prawdziwie globalnym mistrzem. Szczęśliwie dla nas moja obecność gwarantowała firmie rozgłos w złotych latach 80., a co za tym idzie skuteczną promocję i świadomość produktu.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Czyszczę zęby stojąc na jednej nodze, za każdym razem ją zmieniając. To świetnie robi na siłę nóg, mięśnie głębokie i stabilizację!

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Podróż do Bhutanu w grudniu 2016 roku i odkrycie buddyzmu, który jest czymś więcej niż religią. To raczej niezwykle satysfakcjonujący sposób życia.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Tego nie da się zrobić”.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Najpierw krzyczę na cały głos: „KURWA!”. Potem dzielę zadanie na mniejsze części i od razu robię to, co należy i jak należy.

Chodzę też na siłownię, żeby pobyć trochę samemu, pozwolić sobie na autoanalizę i zrzucić z siebie stres danej chwili i całego dnia.

Kiedy jestem na ranczo, odbywam długie przejażdżki po okolicy na moim koniu imieniem Duke, co także jest bardzo oczyszczające, ponieważ natura jest świetnym terapeutą.

„Kiedy się na coś odważysz, od razu znajdziesz się dalej niż 99 procent ludzi”.

DANIEL EK

TW/FB: @eldsjal

spotify.com

DANIEL EK jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym Spotify, niezwykle popularnej platformy streamingowej, mającej ponad 140 milionów aktywnych użytkowników. Magazyn „Forbes” nazwał go „najważniejszym człowiekiem w branży muzycznej”. Jako nastolatek tworzył strony internetowe dla firm i świadczył usługi hostingowe wprost ze swojego pokoju w domu rodziców. Rzucił college i pracował w kilku firmach internetowych, zanim założył Advertigo – internetową agencję marketingową, którą sprzedał w 2006 roku szwedzkiej firmie Tradedoubler. Następnie razem ze współzałożycielem Tradedoublera Martinem Lorentzonem stworzył serwis Spotify i został jego dyrektorem.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Metoda czarnej skrzynki. Zaskakująca prawda o błędach i naturze sukcesu Matthew Syeda. Odkąd przeczytałem tę książkę, stosuję opisane w niej podejście do rozwiązywania

problemów dosłownie każdego dnia. Zawsze zachęcałem otaczających mnie ludzi do tego, aby się nie bali porażki, ponieważ wierzę, że jest ona najcenniejszym narzędziem nauki.

Alchemik Paulo Coelho. Spędziłem bardzo inspirujący wieczór z Paulo w Szwajcarii, mniej więcej w tym czasie, kiedy uruchamialiśmy Spotify w Brazylii. Odbyliśmy fascynującą rozmowę o tym, w jaki sposób jego książka stała się takim hitem: nigdy nie dawał za wygraną i pozwalał ludziom czytać ją za darmo, żeby zwiększyć sprzedaż. Podobnie postrzegano abonament *freemium* w Spotify w pierwszym okresie działalności firmy.

The Minefield Girl Sofii Ek. Moja żona Sofia niedawno wydała swoją pierwszą książkę. Jestem z niej niesamowicie dumny, ponieważ wykonała bardzo ciężką pracę i wykazała się ogromnym poświęceniem, pisząc ją. Nie wiem, jak jej się to udało, skoro jednocześnie była wzorową matką naszych dwóch córek. To książka na temat jej doświadczeń z życia młodej kobiety z Zachodu, która żyje i prowadzi biznes w kraju rządzonym przez dyktatora. To opowieść o miłości i krzątaninie w świecie, w którym nic nie jest takie, jakie się wydaje.

Poor Charlie's Almanack Charlesa T. Mungera. Od lat z przyjemnością słuchałem internetowych nagrań przemówień Charliego Mungera, a ta książka jest wyczerpującym zbiorem najlepszych spośród nich. Kiedy podczas ostatniego lotu samolotem obejrzałem film *Być jak Warren Buffett*, przypomniałem sobie, jak wielką legendą jest Charlie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Staram się odbywać przynajmniej dwa spotkania dziennie w postaci rozmowy na spacerze. Nawet jeśli nie spotykam się

z kimś fizycznie, w tym samym miejscu, nawiązuję połączenie przez Google Hangout i trzymam telefon przed sobą, spacerując ze słuchawkami w uszach. Łatwiej mi się wtedy skoncentrować i znaleźć inspirację, a korzyści zdrowotne są oczywiste.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Rzuciłem studia, żeby założyć własną firmę i pomagać przedsiębiorstwom w tworzeniu własnych stron internetowych. Moi krewni i znajomi myśleli, że oszalałem. Jednak to moja matka udzieliła mi wsparcia, dzięki któremu robię dzisiaj to, co robię. Oczywiście na pewno wolała, żebym skończył uniwersytet i miał porządne wykształcenie, ale przede wszystkim powiedziała: „Rób to, co uważasz za słuszne, a ja będę cię wspierała bez względu na wszystko”. To prawdopodobnie dzięki jej wsparciu poczułem, że nic na świecie nie jest dla mnie niemożliwe. Trzeba tylko się odważyć i to zrobić. Kiedy się na coś odważysz, od razu znajdziesz się dalej niż 99 procent ludzi.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Dobre rzeczy przytrafiają się tym, którzy czekają”. Gdybym tego posłuchał, Spotify pozostałoby w sferze marzeń. Na początku spotykaliśmy się z wieloma odmowami. Bono kiedyś mi powiedział: „Dobre rzeczy przytrafiają się tym, którzy harują bez wytchnienia i nigdy się nie poddają”. To brzmi dla mnie znacznie bardziej przekonująco.

„Zawsze pytaj: »Czego mi brakuje?« i słuchaj odpowiedzi”.

STRAUSS ZELNICK

IG: @strausszelnick

zmclp.com

take2games.com

STRAUSS ZELNICK założył w 2001 roku Zelnick Media Group (ZMC), specjalizującą się w inwestowaniu w branży medialnej i komunikacyjnej. Jest dyrektorem generalnym i prezesem zarządu Take-Two Interactive Software, Inc., jednej z najcenniejszych spółek należących do ZMC, twórcy takich hitów na rynku gier jak *Max Payne*, seria *Grand Theft Auto* czy *WWE 2K*. Strauss jest również dyrektorem Education Networks of America, Inc. oraz zasiada w zarządzie Alloy, LLC. Przed założeniem ZMC był prezesem i dyrektorem generalnym BMG Entertainment, wówczas jednego z największych na świecie koncernów muzycznych i rozrywkowych, skupiającego pod swoim szyldem ponad 200 wytwórni płytowych i prowadzącego działalność w 54 krajach. Strauss ukończył Uniwersytet Wesleyan, po czym odbył studia MBA na Harvardzie i zrobił doktorat z prawa w Harvard Law School.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi Dale'a Carnegie, prekursora branży samokształcenia biznesowego. Pomijając archaizmy i wyniosły tytuł, to w gruncie rzeczy świetny podręcznik przywództwa i sprzedaży.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Zawsze pytaj: »Czego mi brakuje?« i słuchaj odpowiedzi".

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zróżnicowane ćwiczenia fizyczne wykonywane 7–12 razy w tygodniu, z zachowaniem dużej dyscypliny, często w towarzystwie grupy podobnie myślących ludzi. Nasz zespół nosi nazwę #The Program. To zmieniło moje podejście do dbania o kondycję fizyczną i bardzo poprawiło jakość mojego życia.

Jestem wielkim zwolennikiem zaczynania powoli. Czasopisma wmawiające ludziom, że można wyćwiczyć „kaloryfer" na brzuchu w ciągu trzech tygodni, są po prostu mistrzami sprzedaży. Jeżeli jesteś w kiepskiej formie, pracowałeś na to latami, więc nie możesz oczekiwać, że odwrócisz niekorzystne efekty z dnia na dzień. Dobrym sposobem na rozpoczęcie programu ćwiczeń jest łagodny trening kalisteniczny trwający dziesięć minut i odbywany trzy razy w tygodniu: pompki, brzuszki, pajacyki, przysiady i tym podobne. Po nich półgodzinny, energiczny marsz. Po kilku tygodniach możesz pójść na siłownię i spróbować kilku prostych ćwiczeń, zatrudnić trenera albo skorzystać

z dowolnego programu treningowego dostępnego w internecie. Nie ćwicz więcej niż dwa albo trzy razy w tygodniu, dopóki twoje ciało nie będzie gotowe na więcej. Jeżeli zaczniesz powoli i w ciągu mniej więcej trzech miesięcy wykształcisz nawyk ćwiczenia, prawdopodobnie zdoła się on utrwalić.

Pamiętaj też, że intensywne ćwiczenie nie jest odpowiedzią na regularne przejadanie się. Nie istnieją żadne magiczne ćwiczenia. Osobiście bardzo lubię program BuiltLean Marca Perry'ego. Jest łatwo dostępny dla każdego i bardzo skuteczny, zwłaszcza jeśli się przestrzega związanych z nim zaleceń dietetycznych.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Codziennie popełniam mnóstwo błędów. Błędy można jednak błyskawicznie zidentyfikować i naprawić (a przynajmniej podjąć taką próbę). Porażka to ciąg drobnych błędów, które nie zostały od razu zidentyfikowane i naprawione. Moją „ulubioną wpadką" było niecelowe nieetyczne zachowanie w biznesie, a moje osobiste poglądy oraz nasza marka opierają się przede wszystkim na uczciwości. Mówiąc konkretniej, moja firma była współwłaścicielem pewnej spółki. Zawarliśmy z drugim właścicielem umowę wykluczającą posiadanie przez nas innych spółek prowadzących konkurencyjną działalność. Mimo to mieliśmy poważny zamiar kupić firmę, która działała w podobnej branży, choć nie robiła dokładnie tego samego. Wmówiłem sobie – głównie dlatego, że chciałem szybko rozwijać działalność i nie miałem ochoty stawiać czoła potencjalnie trudnej sytuacji – że jej przejęcie nie będzie sprzeczne z naszą umową. Kiedy było już blisko zawarcia transakcji, poinformowałem o swoich zamiarach współwłaściciela tej pierwszej spółki. Jego zarząd się wściekł.

Co zrobiłem w tej sytuacji? Publicznie wziąłem na siebie odpowiedzialność. Wielokrotnie solennie przeprosiłem. Zrobiłem, co mogłem, żeby naprawić swój błąd. A przede wszystkim wyciągnąłem z tego wszystkiego ważny wniosek: nigdy nie narażaj na szwank swojej uczciwości. Reputacja to wszystko, co masz. Transakcja zakupu nowej firmy ostatecznie nie doszła do skutku.

Choć konieczność przeproszenia kogoś może wywoływać poczucie zażenowania i dyskomfortu, umiejętność wyrażenia skruchy jest przejawem dojrzałości i dobrego charakteru. Niestety, nie ma żadnej magicznej sztuczki ułatwiającej powiedzenie „przepraszam". Po prostu trzeba to zrobić.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Edukacja. Spędziłem cztery lata w college'u i cztery kolejne na dalszych studiach. Wtedy wydawało mi się, że to cała wieczność, ale było warto.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Zastanów się, co dla ciebie znaczy sukces. Nie przyjmuj bezkrytycznie poglądów innych ludzi ani obiegowych sądów na ten temat. Napisz na kartce, jak będzie wyglądało twoje życie osobiste i zawodowe za 20 lat, jeśli odniesiesz sukces w tych dziedzinach. Następnie cofaj się do dnia dzisiejszego. Dbaj o to, żeby dokonywane przez ciebie wybory służyły realizacji tych celów.

Niedługo po ukończeniu 20. roku życia stworzyłem coś w rodzaju akwareli przedstawiającej moje życie po kilkudziesięciu latach. Sukces zawodowy oznaczał dla mnie posiadanie dużego udziału w potężnej, zdywersyfikowanej

firmie z branży medialnej i rozrywkowej, pozostającej pod moją kontrolą. Sukces osobisty oznaczał wygodne życie z ukochaną żoną i dziećmi w okolicach Nowego Jorku. Tak właśnie wygląda moje życie dzisiaj. To nie jest idealne podejście do wyznaczania celów i nie u każdego się sprawdzi, ale ja osiągnąłem to, co sobie założyłem. Dziś jestem na ogół zadowolony z tego, co wypracowałem.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Staram się zrobić sobie przerwę i nie być dla siebie zbyt surowy. Odbywam dodatkową sesję ćwiczeń. Potem zastanawiam się, czy jestem na właściwej drodze i tylko odczuwam frustrację z powodu chwilowego braku postępów, czy też powinienem od nowa przemyśleć moje podejście. Jeżeli samodzielne poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie nie przynosi efektu, zadaję je zaufanym przyjaciołom i żonie. Kiedy i to nie pomaga, próbuję przestać o tym myśleć na 24 godziny. Następnego dnia dym zwykle się rozwiewa i wszystko nabiera większego sensu.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 12 sierpnia – 9 września 2016 r.)

„Często wtedy, kiedy myślisz, że coś się kończy, coś innego właśnie się zaczyna".

FRED ROGERS

twórca słynnego serialu telewizyjnego *Mister Rogers' Neighborhood*

„Kiedy zapominam o tym, kim jestem, staję się tym, kim mógłbym być".

LAOZI

filozof chiński, autor *Tao Te Ching*, założyciel taoizmu

„Wszystko to, co warte zrobienia, warto robić wolno".

MAE WEST

jedna z największych kobiecych gwiazd klasycznego kina amerykańskiego

„Jeśli musisz stoczyć uczciwą walkę, to znaczy, że nie zaplanowałeś odpowiednio misji".

DAVID HACKWORTH

były pułkownik US Army i wpływowy dziennikarz piszący o wojskowości

„Pielęgnuj w sobie dziecięcy umysł”.

STEVE JURVETSON

TW: @DFJsteve

FB: /jurvetson

dfj.com

STEVE JURVETSON jest wspólnikiem w DFJ (Draper Fisher Jurvetson), jednej z największych firm inwestycyjnych z sektora *venture capital* w Dolinie Krzemowej. Został uhonorowany tytułem Young Global Leader przez Światowe Forum Ekonomiczne oraz tytułem Venture Capitalist of the Year przez firmę Deloitte. „Forbes” umieszczał go kilkakrotnie na swojej liście Midas List i uznał za jednego z najlepszych inwestorów VC w branży nowoczesnych technologii. W 2016 roku Barack Obama uczynił go Prezydenckim Ambasadorem Globalnej Przedsiębiorczości. Zasiada w zarządach Space X, Tesli i kilku innych znanych firm. Był jednym z pierwszych właścicieli samochodu Tesla Model S i drugim po Elonie Musku właścicielem pojazdu Tesla Model X.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Prezent 1: *Naukowiec w kołysce* Alison Gopnik. Daję tę książkę każdemu z moich znajomych, który spodziewa się pierwszego

dziecka. Prezent 2: *Ready Player One* Ernesta Cline'a. To podarunek dla wszystkich moich kumpli ze szkoły średniej, z którymi programowałem komputery Apple II, oraz kolegów, z którymi grałem w Dungeons & Dragons. Mnóstwo czytelnych dla największych maniaków komputerowych odniesień do wczesnego okresu rozwoju komputerów osobistych wywołuje w rytm albumu Rush 2112 zalew proustowskich wspomnień, od komputera Trash-80 do gier na kasetach.

Książki, które wywarły na mnie największy wpływ:

Out of Control Kevina Kelly'ego (strona 271). Wprowadzenie do zagadnień algorytmów ewolucyjnych i sieci informatycznych zainspirowanych naturą.

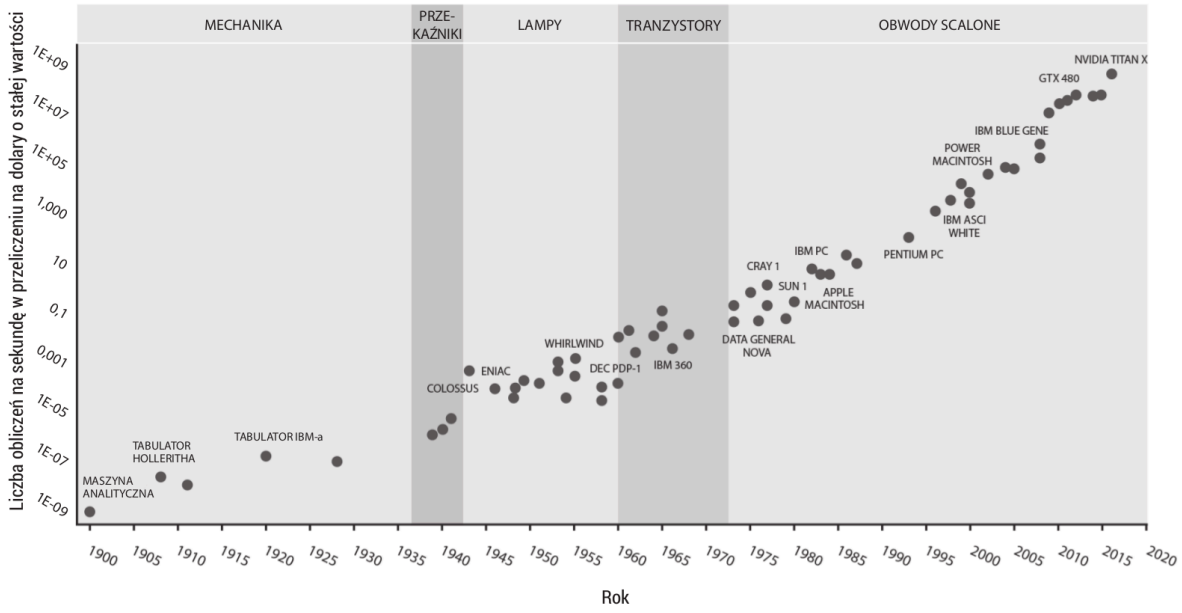
Age of Spiritual Machines Raya Kurzweila. To, co Moore zaobserwował w młodej jeszcze branży obwodów scalonych, było miernikiem pochodnym, zniekształconym sygnałem długookresowego trendu, który zrodził szereg pytań filozoficznych i zdumiewających prognoz na przyszłość. Ray Kurzweil pokazał wzrost mocy obliczeniowej na skali logarytmicznej i doszedł do wniosku, że w ciągu 110 lat miał on kształt krzywej podwójnie wykładniczej! Wskutek pięciu zmian paradygmatu – takich jak wprowadzenie kalkulatorów elektromechanicznych i komputerów lampowych – moc obliczeniowa, którą można nabyć za 1000 dolarów, co roku ulega podwojeniu. We współczesnej erze coraz szybszych zmian technologicznych trudno znaleźć chociażby pięcioletni trend mający jakąkolwiek wartość prognostyczną, nie mówiąc już o trendach obejmujących całe stulecia.

Od kiedy przeczytałem książkę Kurzweila, aktualizuję jego wykres i pokazuję go podczas każdego mojego odczytu. Na stronie obok jego najnowsza wersja.

Posunąłbym się nawet do stwierdzenia, że to najważniejszy wykres, jaki kiedykolwiek sporządzono. Wszystkie branże istniejące na naszej planecie w przyszłości będą zinformatyzowane. Weźmy rolnictwo. Jeśli zapytasz farmera za 20 lat, w jaki sposób rywalizuje na rynku, okaże się, że jego sukces ekonomiczny zależy od sposobu korzystania

z informacji, ze zdjęć satelitarnych, z optymalizowania zrobotyzowanej uprawy pola pod kątem jakości kodu genetycznego w nasionach. Nie będzie to miało nic wspólnego z tradycyjnie pojmowaną fachowością ani ciężką pracą. Ten proces obejmie w końcu wszystkie branże w miarę jak technologia informatyczna będzie się stawała systemem nerwowym gospodarki.

120 lat prawa Moore'a



Źródło: Ray Kurzweil, *DFJ*

Nieliniowe przejścia na rynku mają także istotne znaczenie dla przedsiębiorczości i wprowadzania istotnych zmian. Wykładnicze tempo rozwoju technologii jest głównym sprawcą wstrząsów rynkowych, generując kolejne fale możliwości dla nowych firm. Bez takich destrukcyjnych innowacji nie byłoby przedsiębiorców.

Prawo Moore'a nie jest tylko egzogeniczne względem gospodarki; stanowi główne źródło wzrostu gospodarczego i coraz szybszego postępu. W DFJ dostrzegamy przejawy tego w rosnącej różnorodności i globalnym znaczeniu pomysłów

biznesowych, które analizujemy co roku. Dzisiejsi przedsiębiorcy z sektora nowoczesnych technologii mają wpływ na coraz różniejsze branże i jest on o rząd wielkości większy niż w latach 90., kiedy największy postęp dokonywał się w motoryzacji, lotnictwie, energetyce i branży chemicznej.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Dieta Whole30. Po 30 dniach oczyszczania organizmu wyeliminowałem ze swojego jadłospisu chleb i cukier [niewystępujący naturalnie w produktach] i mam więcej energii niż kiedykolwiek. Dobrze sypiam i wróciłem do wagi z czasów szkoły średniej.

Ostatnio po skosztowaniu syntetycznego mięsa zacząłem wierzyć, że jego produkcja przyspieszy rozwój moralności człowieka, tak jak alternatywa ekonomiczna dla niewolnictwa umożliwiła ludzkości odejście od tego straszliwego procederu. Kiedy spojrzeć 2000 lat wstecz, można zobaczyć, jak bardzo się zmieniliśmy w miarę dojrzewania kultury. Znacznie trudniej jednak zidentyfikować coś, co obecnie robimy i jest to przez większość uważane za moralne, ale w przyszłości może zostać uznane za niemoralne. Jako konsument mięsa pierwszy raz zaczynam to dostrzegać u siebie. Wierzę, że za kilka lat będziemy mogli spojrzeć w przeszłość i zadumać się nad barbarzyństwem i niszczycielskim wpływem na środowisko (zużycie wody i produkcja metanu) współczesnej produkcji mięsa.

Nasz krąg empatii generalnie powiększa się przez cały czas, ale czasem dostrzegamy to dopiero w retrospektywie. Zwykle nie omawiamy zagadnień masowej produkcji mięsa podczas towarzyskich rozmów, ponieważ nie chcemy doznać nieuchronnego dysonansu poznawczego (w końcu bekon jest taki smaczny…). Tak naprawdę nie chcemy wiedzieć, dlaczego prawie wszyscy kontrolerzy przemysłu mięsnego

z amerykańskiego Departamentu Rolnictwa zostają wegetarianami. Myślę, że to wszystko się zmieni, kiedy na rynku pojawią się wyroby mięsne pochodzące z hodowli komórek, a nie z pól. Przerzucimy się na nie i zaczniemy potępiać swoje zachowanie z przeszłości.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Odpalanie wielkich, samodzielnie skonstruowanych rakiet razem z moimi dziećmi oraz kolekcjonowanie artefaktów z misji Apollo (biuro DFJ przekształciłem w muzeum astronautyki).

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Pielęgnuj w sobie dziecięcy umysł". Z tego, co widzę, tak właśnie robią najwybitniejsi naukowcy i inżynierowie. Lubią zabawę, mają otwarte umysły i nie ogranicza ich wewnętrzny głos rozumu, zbiorowy cynizm ani strach przed porażką.

Co jest takiego wspaniałego w „dziecięcym" umyśle? Po raz kolejny gorąco polecam każdemu ścisłowcowi spodziewającemu się dziecka lekturę książki *Naukowiec w kołysce* Alison Gopnik. Oto jedna z głównych konkluzji: „Małe dzieci są po prostu mądrzejsze niż my, przynajmniej o ile mądrość oznacza zdolność uczenia się nowych rzeczy. [...] Myślą, wyciągają wnioski, formułują przewidywania, szukają wyjaśnień, a nawet przeprowadzają eksperymenty. [...] Tak naprawdę naukowcy odnoszą sukcesy właśnie dlatego, że naśladują to, co dzieciom przychodzi naturalnie".

Potęga ludzkiego mózgu wynika w większości z gigantycznej liczby połączeń synaptycznych. Geoffrey West z Santa Fe Institute przebadał różne gatunki zwierząt i odkrył, że liczba

synaps między neuronami rośnie wykładniczo wraz ze wzrostem masy mózgu.

Dzieci osiągają szczytową formę w wieku 2–3 lat, gdy ich mózgi mają dziesięć razy więcej synaps niż mózgi dorosłych i zużywają dwa razy więcej energii. Potem zaczyna się spadek.

Memory and Aging Center na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Francisco sporządziło wykresy tempa zmniejszania się zdolności poznawczych. Okazuje się, że u czterdziestolatków jest ono takie samo jak u osiemdziesięciolatków. Po prostu w miarę jak się starzejemy coraz wyraźniej dostrzegamy skutki tego zjawiska, zwłaszcza kiedy zaczynamy zapominać większość tego, co chcielibyśmy pamiętać.

Możemy jednak na to wpływać. Profesor Michael Merzenich z UCSF odkrył, że neuroplastyczność mózgu nie zanika u dorosłych. Wymaga tylko ćwiczenia. Trzeba korzystać z tej funkcji, żeby jej nie utracić. Wniosek: warto się uczyć przez całe życie. Rób nowe rzeczy. Ćwiczenia fizyczne są powtarzalne; ćwiczenia umysłowe mają charakter eklektyczny.

„Jazda na deskorolce może odmienić świat. Ciesz się nią”.

TONY HAWK

TW/IG/FB: @tonyhawk

birdhouseskateboards.com

TONY HAWK jest bodajże najbardziej znanym deskorolkarzem wszech czasów. Był jednym z pierwszych wykonawców tak zwanej „dziewięćsetki” – ewolucji polegającej na wykonaniu 2,5 obrotu w powietrzu (o 900 stopni). Dokonał tego podczas zawodów X Games w 1999 roku. Gra wideo *Tony Hawk’s Pro Skater* należy do najpopularniejszych w historii, a całkowite wpływy z jej sprzedaży przekroczyły 1,4 miliarda dolarów. Wśród innych przedsięwzięć biznesowych Tony’ego można wymienić firmy Birdhouse Skateboards, Hawk Clothing oraz artykuły sportowe i zabawki marki Tony Hawk Signature Series. Tony Hawk Foundation przeznaczyła ponad 5 milionów dolarów na budowę w całych Stanach Zjednoczonych ponad 500 skateparków, z których co roku korzysta ponad 4,8 miliona dzieci.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kiedy pierwszy raz chciałem wziąć udział w tworzeniu gry wideo o tematyce skateboardingowej, odbyłem kilka

zniechęcających spotkań z różnymi wydawcami. Niektórzy byli nastawieni wręcz konfrontacyjnie, a ja próbowałem bronić jazdy na desce jako takiej, zamiast zachęcać ich do stworzenia gry na temat sportu, który uwielbiam. Zresztą patrząc wstecz, to i tak nie był dobry moment. Kilka lat później zgłosiła się do mnie firma Activision z propozycją współpracy przy projekcie, który przerodził się w THPS [*Tony Hawk's Pro Skater*]. Myślę, że gdyby pierwsze podejście się udało, wydalibyśmy grę dla odbiorców, którzy jeszcze nie byli zainteresowani deskorolką. Choć te pierwsze spotkania wydawały mi się wyniszczające, stanowiły w gruncie rzeczy taką motywację, której potrzebowałem, żeby poszukać odpowiedniej szansy.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Jazda na deskorolce może odmienić świat. Ciesz się nią".

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Flipery! Jestem gotów pojechać bardzo daleko, żeby zagrać na dobrej, zabytkowej maszynie. Mam kilka egzemplarzy w domu i w biurze.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Staram się nie być tak zajęty, by nie mieć czasu na krótkie, ale bardzo ważne chwile z rodziną. Chcę być obecny i dostępny dla bliskich, a nie tylko gonić za kolejnymi okazjami biznesowymi i wciąż myśleć o pracy, deskorolce albo podróżach. Prawdziwa bliskość z żoną i dziećmi to dla mnie stosunkowo nowe przeżycie, ale dzięki temu moje życie nabrało większego sensu.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Miernikiem sukcesu nie powinien być zysk finansowy; prawdziwy sukces polega na tym, że robisz to, co kochasz, i z tego żyjesz. Postaraj się zgłębić wszystkie aspekty wybranej dziedziny albo zawodu, ponieważ w ten sposób zdobędziesz przewagę nad rywalami i zapewnisz sobie więcej możliwości zatrudnienia, często lepszych.

Czy możesz udzielić jakiejś rady albo ostrzeżenia przedsiębiorcom?

Współpracowaliśmy z kilkoma dużymi firmami (McDonald’s, Frito-Lay, Mattel itd.), tworząc wspólnie produkty i zawierając umowy licencyjne. Za każdym razem musiałem walczyć o ostateczne zatwierdzenie strony kreatywnej, reklamy i produktów. Czasem opóźniało to premierę produktu lub start kampanii, ale w ostatecznym rozrachunku warto było się pomęczyć, żeby zachować spójność moich marek. Moja rada brzmi: trzymaj się swoich wartości i koncepcji produktu, zwłaszcza kiedy współpracujesz z innymi firmami.

A jeśli sytuacja będzie się rozwijała szybciej, niż przypuszczałeś, rób wszystko, żeby zachować kontrolę nad swoją marką (albo pomysłem).

„Rzeczywiste konsekwencje twoich działań są ważniejsze niż same działania”.

LIV BOEREE

TW/IG: @liv_boeree

https://reg-charity.org

LIV BOEREE jest pokerzystką, prezenterką telewizyjną i pisarką. Jako zwyciężczyni European Poker Tour i World Series of Poker oraz zdobywczyni nagród o łącznej wartości przekraczającej 3,5 miliona dolarów należy do najbardziej rozpoznawalnych twarzy w międzynarodowych kręgach pokerowych. Nosi przydomek „Iron Maiden”. Należy do drużyny PokerStars Pro i jest czterokrotną zdobywczynią tytułu European Female Player of the Year. Jej największą pasją jest nauka; ukończyła z wyróżnieniem fizykę z astrofizyką na Uniwersytecie Manchesteru. Liv gorąco popiera ruch Effective Altruism, promujący filozofię korzystania z dowodów i racjonalnego podejmowania decyzji w celu osiągnięcia jak największego dobra. W 2014 roku została współzałożycielką organizacji charytatywnej Raising for Effective Giving, zbierającej pieniądze na finansowanie inicjatyw najbardziej efektywnych kosztowo i mających największe znaczenie w skali globalnej.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

The Passion Trap: How to Right an Unbalanced Relationship terapeuty i psychologa Deana C. Delisa. Dostałam tę książkę od przyjaciela, kiedy tkwiłam jako osoba zmanipulowana w bardzo trudnym związku, i dzięki lekturze doznałam oświecenia. Autor bada siły psychiczne kryjące się za atrakcyjnością ludzi i wyjaśnia najczęściej występujące czynniki konfliktu w relacjach intymnych. Najważniejszy wniosek brzmi: rzadko się zdarza, żeby to jeden z partnerów ponosił winę za niską jakość relacji; częściej problemem jest niezrównoważona dynamika związku. Książka przedstawia różne taktyki przezwyciężania tego braku równowagi i mogę ją polecić każdej osobie, bez względu na to, czy jest singlem, spodziewa się rozpadu związku, czy żyje w całkowicie udanej relacji z partnerem.

Map and Territory oraz *How to Actually Change Your Mind* Eliezera Yudkowsky'ego. Te dwie książki są bez wątpienia najlepszymi pozycjami na temat współczesnego racjonalnego myślenia, jakie kiedykolwiek czytałam, napisanymi przez człowieka, którego uważam za jednego z najwybitniejszych myślicieli naszych czasów. Yudkowsky umie wyjaśniać niezwykle złożone koncepcje filozoficzne i naukowe w wyjątkowo interesujący i przystępny sposób. Po lekturze miałam poczucie, że wreszcie znalazłam narzędzia, które pomogą mi zrozumieć siebie i otaczający mnie świat. Wymienione tytuły są tak naprawdę dwiema pierwszymi częściami sześciotomowego cyklu zatytułowanego *Rationality: From AI to Zombies*, zawierającego napisane w ciągu ostatnich dziesięciu lat teksty z bloga Yudkowsky'ego na stronie LessWrong.com.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Blinkist – aplikacja oferująca streszczenia książek niebeletrystycznych nadające się do przeczytania w 15 minut.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Zdobycie wiedzy na temat współczesnego racjonalnego myślenia – zauważyłam, że to wpłynęło pozytywnie na wszystkie dziedziny mojego życia.

Poker polega przede wszystkim na podejmowaniu optymalnych decyzji, więc przekonałam się na własnej skórze, jak kosztowne mogą być irracjonalne błędy. Dzięki temu miałam dodatkową motywację, żeby starannie zidentyfikować błędy w moim myśleniu. Racjonalność i poker uczą, jak myśleć bardziej w kategoriach ilościowych – jak formułować lepsze przewidywania i skuteczniej oceniać własne przekonania w celu osiągnięcia celów. Uczą też lepszej kontroli i pracy nad emocjami. W moim przypadku doprowadziło to do znacznego zwiększenia poziomu szczęścia.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Gdybym miała taki billboard, byłoby na nim napisane: „Rzeczywiste konsekwencje twoich działań są ważniejsze niż same działania”.

Jednego z największych objawień w życiu doznałam, kiedy znajomy filozof wyjaśnił mi różnicę między myśleniem deontologicznym a konsekwencjalistycznym. Deontolog uważa, że jeśli coś ma być właściwe etycznie, musi być zgodne

z określonym z góry zestawem reguł moralnych i ideologii, więc jeśli czyn łamie te zasady, jest niemoralny bez względu na konsekwencje. Konsekwencjalista uważa, że wartość moralna czynu zależy tylko od jego konsekwencji – sam czyn nie ma wartości moralnej, a liczy się tylko to, czy jego skutki są dobre, czy złe.

Powiedzmy na przykład, że bandyta z siekierą za chwilę zamorduje kilka osób, jeśli ktoś go najpierw nie zabije. Ortodoksyjny deontolog powie: „Zabicie człowieka jest zawsze złem, bez względu na powód". Konsekwencjalista zaś stwierdzi: „Zabicie człowieka jest złem, ponieważ na ogół prowadzi do cierpienia. Niemniej można to zrobić, jeżeli w ten sposób nie dopuści się do jeszcze większego cierpienia". Większość z nas z łatwością przyjmie w opisanej sytuacji ten drugi pogląd, ponieważ wszystkim nam jest znane pojęcie wyższego dobra. Łatwo zatem docenić wartość myślenia konsekwencjalistycznego.

Heurystyki moralne (praktyczne zasady postępowania) były w przeszłości dobre dla społeczeństwa, zwłaszcza w erze preindustrialnej, kiedy królowały przesądy i bezpodstawne przekonania, a edukacja była na bardzo niskim poziomie. Niemniej w epoce powszechnej dostępności ścisłych danych naukowych jesteśmy w stanie oceniać konsekwencje naszych czynów znacznie dokładniej niż kiedykolwiek, a zatem powinniśmy być bardziej otwarci na możliwość ponownej oceny praktycznych zasad o podłożu ideologicznym, którymi nadal się kierujemy.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

No cóż... Zamiast golić nogi, wyrywam włoski jeden po drugim i od lat jest to jedna z moich ulubionych form medytacji. Trwa to całe wieki, ale nie znam lepszego sposobu na wyciszenie umysłu!

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kiedyś byłam niezwykle aktywna towarzysko – najchętniej brałam udział w spotkaniach, na których było jak najwięcej nowych twarzy. Kiedy kroiło się jakieś przyjęcie, chciałam zaprosić wszystkich wokół. Nie podobało mi się to, że ktoś, kogo znam, mógłby zostać pominięty albo nie poznać moich pozostałych znajomych. Trochę za bardzo chciałam znajdować się zawsze w centrum uwagi!

Teraz odrzucam większość zaproszeń na wielkie przyjęcia. Wolę sytuacje, w których toczy się tylko jedna rozmowa. Kiedy jest więcej niż 5–6 osób, dyskusja się rwie i traci płynność. Zauważyłam, że ostatnio bardziej mi zależy na jakości niż ilości – wolę spędzić więcej czasu z mniejszą liczbą ludzi niż mniej w większym towarzystwie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zawsze gdy próbuję formułować przewidywania dotyczące jakiejś niepewnej sytuacji, na przykład „Czy zdążę na ten lot?” albo „Czy mój partner nie będzie na mnie zły, że nie pozmywałam naczyń?”, staram się przypisywać procentowe oceny niejednoznacznym słowom, takim jak „może”, „czasem”, „rzadko” i „prawdopodobnie”. Kiedy używam któregoś z nich, próbuję sobie je wyobrazić na płynnej skali od 0 do 100 (od „nigdy” do „zawsze”). Nawet jeśli te liczby często wydają się niepewne, zauważyłam, że efekty podejmowanych przeze mnie decyzji znacznie się poprawiły, odkąd zaczęłam to robić. W końcu fizyczna rzeczywistość, w której żyjemy, jest oparta na matematyce, więc przyzwyczajanie umysłu do myślenia w zgodzie z jej prawidłami wydaje się całkowicie sensowne.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Bardzo częstym błędem w pokerze jest przecenianie własnej zdolności rozszyfrowywania ludzi – wśród klasycznych złych rad można wymienić stwierdzenia typu „zwracaj uwagę na ruchy oczu przeciwnika” (ludzie, którzy kłamią, na ogół pilnują oczu) albo „wygląda na zdenerwowanego, więc pewnie blefuje” (często trudno odróżnić zdenerwowanie od podniecenia). Reakcje fizyczne są znacznie mniej spójne i wiarygodne, niż się powszechnie uważa, i żeby osiągnąć prawdziwą biegłość w grze, trzeba przede wszystkim dogłębnie zrozumieć leżącą u jej podstaw teorię matematyczną.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Przede wszystkim muszę zidentyfikować podstawową przyczynę tego braku koncentracji: czy po prostu mam zły dzień, czy też zadanie, które muszę wykonać, zwyczajnie mi nie odpowiada. Jeżeli mam do czynienia z tą pierwszą sytuacją, a czas nie nagli, odkładam pracę na bok i zajmuję się czymś przyjemniejszym, dopóki koncentracja nie wróci, nawet jeśli muszę na to poczekać do następnego dnia. W drugim przypadku próbuję ustalić, dlaczego brakuje mi motywacji. Biorąc pod uwagę, że zdaję sobie sprawę z korzyści wynikających z wykonania zadania, złe samopoczucie związane z jego realizacją może oznaczać, że pod powierzchnią dzieje się coś, czego nie uświadamiam sobie w pełni. Wtedy pomaga mi zrobienie listy potencjalnych przyczyn i sprawdzenie, czy nie mogłabym znaleźć nowego sposobu realizacji zadania, pozwalającego uniknąć najmniej przyjemnych aspektów danej pracy. Jeżeli to nie jest możliwe, mogę przynajmniej przeprowadzić skuteczną analizę kosztów i korzyści i zdecydować, czy w ogóle powinnam kontynuować.

Kiedy dochodzę do wniosku, że wynik pracy będzie wart włożonego wysiłku, motywacja często wraca sama.

„Gdzieś tam za sportowcem, którym się stałaś, za godzinami treningów i za trenerami, którzy zachęcali cię do wysiłku, stoi mała dziewczynka, która po prostu pokochała tę dyscyplinę i nigdy nie oglądała się za siebie. […] Graj dla niej".

ANNÍE MIST ÞÓRISDÓTTIR

IG/FB: @AnnieThorisdottir

anniethorisdottir.com

ANNÍE MIST ÞÓRISDÓTTIR zaistniała w świecie crossfitu w 2009 roku, kiedy zajęła jedenaste miejsce na zawodach CrossFit Games. Podczas zawodów w 2010 roku uplasowała się na drugiej lokacie, po czym została mistrzynią w 2011 i 2012 roku, tym samym stając się pierwszą kobietą w historii tej dyscypliny, która dwa razy z rzędu zdobyła tytuł Fittest Woman on Earth. Po wyleczeniu dotkliwej kontuzji pleców doznanej w 2013 roku Annie wróciła na arenę zmagań, zajmując rok później drugie miejsce na tych samych zawodach.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Najchętniej rozdaję książki o przyrodzie Islandii: *Iceland Small World* Sigurgeira Sigurjónssona albo *Iceland in All Its Splendour* Unnur Jökulsdóttir, z fotografiami Erlenda i Orsolyi Haarbergów. Natura jest bardzo ważną częścią mojej tożsamości i pochodzenia. Wierzę, że jest źródłem naszej energii, siły i wolności.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

The Five-Minute Journal pozwala mi się skupić każdego dnia. Kupiłam go w sklepie Urban Outfitters. I może też Spiralizer – dzięki niemu robienie sałatek jest znacznie przyjemniejszą czynnością, a ich jedzenie sprawia więcej frajdy.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W 2013 roku doznałam kontuzji kręgosłupa, wypadł mi dysk L5-S1. Wtedy uświadomiłam sobie, jak bardzo uwielbiam trenować i startować w zawodach. Do tego czasu nie wiedziałam, jakie to dla mnie ważne.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Marzenia się spełniają. Musisz tylko chcieć nad tym popracować”.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam oglądać kreskówki. Chodzę nawet na nie do kina. Mogę bez końca oglądać *Jak ukraść Księżyc*.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Próbuję przestać za bardzo się przejmować przyszłością. Skupiam się na wykorzystywaniu każdego dnia do maksimum w przekonaniu, że to pomoże mi dojść do miejsca, w którym chcę się znaleźć.

Jakie jest twoje ulubione (albo najbardziej wartościowe) ćwiczenie, które większość uprawiających crossfit i inne dyscypliny zwykle zaniedbuje?

Ćwiczenia wytrzymałościowe o niewielkiej intensywności. Treningi CF są zwykle bardzo intensywne, ale często zapominamy o rozwijaniu innych systemów energetycznych potrzebnych do uzyskania wytrzymałości i przyspieszenia regeneracji.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Próbuję zachować równowagę, skupiam się na sobie i staram się nie zapominać o tym, dlaczego w ogóle to robię. Mój ulubiony cytat brzmi: „Gdzieś tam za sportowcem, którym się stałaś, za godzinami treningów i za trenerami, którzy zachęcali cię do wysiłku, stoi mała dziewczynka, która po prostu pokochała tę dyscyplinę i nigdy nie oglądała się za siebie. […] Graj dla niej”.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 16 września – 14 października 2016 r.)

„Sięgam nie tylko po własne marzenia, ale i po te, które mogę pożyczyć".

WOODROW WILSON

28. prezydent Stanów Zjednoczonych, laureat Pokojowej Nagrody Nobla

„Życie kurczy się lub rozszerza proporcjonalnie do naszej odwagi".

ANAÏS NIN

znana eseistka i pamiętnikarka, autorka *Delty Wenus*

„Pisarz nigdy nie powinien się wstydzić tego, że się gapi. Nie ma rzeczy, które nie zasługują na jego uwagę".

FLANNERY O'CONNOR

pisarz amerykański, laureat National Book Award for Fiction

„Ból często objawia się publicznie w postaci gniewu".

KRISTA TIPPETT

prezenterka uhonorowana Nagrodą Peabody'ego, autorka bestsellerów

„Sposobem na uzyskanie największej siły jest podnoszenie optymalnych, a nie maksymalnych ciężarów”.

MARK BELL

IG: @marksmellybell

YT: supertraining06

HowMuchYaBench.net

MARK BELL jest założycielem siłowni Super Training Gym w Sacramento, nazywanej często „najlepszą siłownią na Zachodnim Wybrzeżu”. Wcześniej studiował i trenował pod kierunkiem legendarnego Louie Simmonsa w Westside Barbell. Jego najlepsze wyniki w rywalizacji: 1025 funtów (465 kg) w przysiadzie ze sztangą, 832 funty (377 kg) w wyciskaniu leżąc oraz 738 funtów (335 kg) w martwym ciągu. Mark jest też przedsiębiorcą i multimilionerem oraz wynalazcą opatentowanego przyrządu o nazwie Sling Shot („Proca”), ułatwiającego poprawne wyciskanie na ławeczce przy większym obciążeniu i większej liczbie powtórzeń.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Przebij się! Gary'ego Vaynerchuka (strona 240). Gary wykazał się dalekowzrocznością, dostrzegając znaczenie Twittera i innych technologii, które nie osiągnęły jeszcze dojrzałości. Napisał o tym, że ówczesne formy reklamy szybko zostaną w tyle. Przewidział też przeniesienie akcentu w reklamie z zawodowych sportowców i celebrytów na osoby wywierające wpływ na ludzi w mediach społecznościowych. Dzięki tej książce zrozumiałem, że mam wystarczające przebicie, żeby założyć bardzo dużą firmę i prowadzić ją w domu, ponieważ każdy ma taki sam dostęp do internetu.

4-godzinny tydzień pracy Tima Ferrissa. Z tej książki dowiedziałem się, że są lepsze sposoby wykorzystania czasu i że rezygnacja z gorączkowej krzątaniny ma dużą wartość.

5/3/1 Jima Wendlera. Rozwijanie siły może być bardzo proste albo bardzo trudne – zależy jak do tego podejdziesz. Jim Wendler wykonał kawał dobrej roboty, przedstawiając skondensowaną, uproszczoną, ale bardzo skuteczną metodę treningu siłowego.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Albo pasujesz, albo przeszkadzasz". Często zabiegamy o ludzi, którzy z jakiegoś powodu nie pasują do naszego życia albo działalności. Tracimy z nimi czas, podczas gdy powinniśmy się skupiać na osobach, które do nas pasują.

„Żeby poznać siebie, musisz wiedzieć, kim nie jesteś". Te mądre słowa pochodzą od mojego taty, Mike'a Bella. W podnoszeniu ciężarów – tak samo jak w każdej innej dyscyplinie sportu i innych obszarach rywalizacji – bardzo trudno zostać numerem jeden. Tak bardzo zaangażowałem się w trójbój siłowy, że zrobiłbym wszystko, żeby być tak silnym jak Ed Coan (strona 340). Tata powiedział mi to w odpowiednim

momencie. Dzięki niemu uświadomiłem sobie, że być może mam do odegrania w trójboju siłowym nieco inną rolę niż najwybitniejszy zawodnik wszech czasów.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kilka razy zerwałem mięśnie piersiowe. Jako wynalazca mogę powiedzieć, że okupiłem zdrowiem moje patenty. Gdybym nie zerwał mięśni, pewnie nie zaprojektowałbym Sling Shot – przyrządu, który jak dotąd znalazł ponad pół miliona nabywców. Urządzenie to odciąża górną połowę ciała i umożliwia trenowanie pomimo kontuzji. Pozwala też bezpiecznie trenować z większymi obciążeniami niż te, które byłyby dopuszczalne bez niego. Kiedy możesz trenować pod większym obciążeniem z „procą”, zdołasz też udźwignąć więcej bez niej. Sling Shot sprzyja także zachowaniu właściwej postawy podczas ćwiczeń, co na dłuższą metę przekłada się na utrwalenie prawidłowych wzorców ruchowych przy wyciskaniu na ławeczce.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Wydałem 1200 dolarów, żeby się nauczyć, jak być zawodowym wrestlerem. W materiałach promocyjnych zawodnicy mogą się trochę powygłupiać przed kamerą lub na żywo. Ta forma kontaktu z widownią jest najtrudniejszą rzeczą, jaką do tej pory robiłem. Występując przed kolegami albo przed widownią musisz szybko myśleć i improwizować. Żeby nie było za łatwo, mówią ci, przez ile sekund możesz nawijać i co masz w tym czasie powiedzieć. Dzięki zawodowemu wrestlingowi nauczyłem się też zmniejszać napięcie nerwowe poprzez

wychodzenie do ludzi, przedstawianie się i wymienianie uścisków rąk.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Okulary w stylu Groucho Marksa, które kupiłem w Japonii za 200 jenów [około 2 dolarów]. Dzięki nim wszyscy zwracają uwagę na mnie, a nie na innych wrestlerów. To też sposób na promowanie siebie.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Lubię być obolały. Lubię dawać sobie wycisk podczas treningów. Niekoniecznie zależy mi na samym bólu; bardziej na wynikach tego wysiłku, które przychodzą po dłuższym czasie.

Zapisuję też cele na lustrze w łazience. Robiłem tak z wagą docelową, obciążeniem, które chciałem uzyskać w wyciskaniu itd. Kiedy zapisujesz sobie konkretny cel każdego dnia, marzenia stają się osiągalnymi dążeniami.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Moja dyscyplina polega w gruncie rzeczy na podnoszeniu jak największych ciężarów. Niemniej sposobem na uzyskanie największej siły jest podnoszenie optymalnych, a nie maksymalnych ciężarów. Ogólnie rzecz biorąc, zawodnicy i trenerzy mają skłonność do zbyt częstego stosowania zbyt dużych obciążeń. Myślę, że w ludzkiej naturze leży podejmowanie prób wzięcia na siebie większego ciężaru, niż jesteśmy w stanie znieść. Żeby jednak dokonać postępu, musisz

wybierać bardziej realistyczne obciążenia i cele. Przeliczając się ze swoimi siłami, narażasz się na szwank.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Powiedziałbym mu, żeby inwestował w siebie, nie rezygnował z aktywności fizycznej i zdrowo się odżywiał. Kiedy zaniedba się te rzeczy, wszystko inne staje się o wiele trudniejsze.

Radziłbym ignorować to, co robią inni ludzie i inne firmy. Kiedy nie patrzysz na to, co przed tobą, możesz popełnić tragiczny w skutkach błąd. Dlatego konie wyścigowe mają klapki na oczach. Gdyby rozglądały się na prawo i lewo, mogłyby zrobić krzywdę nie tylko sobie, ale i pozostałym.

„Uwielbiam mój reżim treningowy i nie znoszę, kiedy coś go zakłóca. Mój tata mawiał: »Wiem, że nie mogę umrzeć i mieć pogrzebu w dniu, w którym podnosisz ciężary, bo na pewno nie przyjdziesz«".

ED COAN

IG: @eddycoan

FB: /EdCoanStrengthInc

ED COAN jest powszechnie uważany za najlepszego trójboistę siłowego wszech czasów. Ustanowił w tej dyscyplinie 71 rekordów świata. Jego najlepsze wyniki cząstkowe: 1019 funtów (ok. 462 kg) w przysiadzie ze sztangą, 584 funty (ok. 265 kg) w wyciskaniu leżąc i 901 funtów (ok. 409 kg) w martwym ciągu, co daje razem 2504 funty (1135,79 kg). Wynik 901 funtów w martwym ciągu ustanowił przy masie ciała wynoszącej 220 funtów (99,8 kg). Tym samym został najlżejszym zawodnikiem w historii, który przekroczył granicę 2400 funtów w trójboju siłowym, gdzie liczy się suma wyników trzech konkurencji: martwego ciągu, wyciskania leżąc i przysiadu ze sztangą.
Uwaga Tima: Ten profil trochę się różni od pozostałych. Ed jest moim idolem z czasów dzieciństwa i jednym z najlepszych ciężarowców, jakich kiedykolwiek widział świat. Nie mogłem się powstrzymać przed zadaniem mu kilku szczegółowych pytań dotyczących treningów. Odpowiedzi na standardowe pytania znajdziesz pod koniec profilu.

Czy zawsze byłeś dobry w sporcie?

Kiedy byłem dzieckiem, brakowało mi koordynacji wzrokowo-ruchowej. Musiałem chodzić wieczorami do Illinois Institute of Technology, gdzie zakładali mi na oczy coś w rodzaju klapek dla koni, bo nie potrafiłem nawet odbić piłki. Byłem mikrusem. W pierwszej klasie szkoły średniej miałem 150 cm wzrostu i ważyłem 44,5 kg, więc nawet nie myślałem o bejsbolu ani futbolu. Po prostu się bałem. W końcu zapisałem się na zapasy, ponieważ była tam kategoria wagowa odpowiednia dla mnie. Wtedy też odkryłem podnoszenie ciężarów.

W tym mogłem się zatracić. Byłem tylko ja i ciężary. Siedziałem do północy w piwnicy i trenowałem na zaimprowizowanych maszynach z niedużymi obciążeniami. Nikt na mnie nie patrzył, więc naprawdę tam wariowałem całymi godzinami. Wreszcie byłem sobą.

Czy zaglądając do swoich notatek z 28 lat treningów, dostrzegasz coś, co było sprzeczne z intuicją albo szczególnie zaskakujące?

Nie wtedy, kiedy to pisałem, ale z dzisiejszego punktu widzenia owszem. Najbardziej zaskoczyło mnie to, że nie spieszyłem się i robiłem niewielkie postępy 4–5 razy w roku. Kiedy robisz małe postępy cztery razy w roku przez 28 lat, możesz osiągnąć naprawdę wysoki poziom. Nigdy nie myślałem: „Muszę podnieść X kilogramów albo osiągnąć cel Y”, tylko raczej: „Muszę się trochę poprawić, więc powinienem zrobić to i to” albo „Mam takie a takie słabości, muszę je skorygować”.

Jakie błędy popełniają najczęściej początkujący ciężarowcy?

Za bardzo się spieszą. Nie myślą o długofalowych celach, nie widzą ogólnego obrazu. Zadaję młodzieży odwieczne pytanie stawiane przez wszystkich starych dziadków: „Gdzie chcesz być za pięć lat? Gdzie siebie widzisz?”. Kiedy odnosi się to do podnoszenia ciężarów, większość zawodników w ogóle nie rozumie, o co chodzi. Myślą tylko o tym, gdzie będą za sześć miesięcy. Nie rozumieją, że jeśli się wzmacnia całe ciało we wszystkich jego aspektach przez zaledwie trzy lata, można stworzyć niezniszczalną maszynę, która nie dozna kontuzji, nie zepsuje się, która będzie ci służyła przez całe życie, ponieważ na początku zrobiłeś to, co należało.

Za bardzo się spieszą, więc nie dopracowują szczegółów. To tak, jakby ktoś napisał najlepsze wypracowanie pod słońcem, ale dostał tróję z powodu błędów interpunkcyjnych. Nie mają czasu na drobiazgi: pracę dodatkową, doskonalenie techniki, pilnowanie diety, ćwiczenia prehabilitacyjne [służące zapobieganiu urazom] itd.

Ja miałem szczęście, ponieważ byłem introwertykiem i wiedziałem, jakie są moje słabe punkty. Startowałem w zawodach tylko dwa razy w roku, ponieważ lubię się doskonalić i chcę mieć czas na eliminowanie swoich niedociągnięć. Na przykład moimi mocnymi stronami są plecy i biodra. Podczas dość długiego u mnie okresu poza sezonem (mniej więcej od grudnia do połowy czerwca) robiłem przysiady olimpijskie z wysoko umieszczoną sztangą. Zamiast normalnych martwych ciągów robiłem je bez pasa i z utrudnieniem [stojąc na podwyższeniu] albo z usztywnionymi nogami.

W przypadku wyciskania w pozycji leżącej zastanowiłbym się, jak mogę sobie utrudnić to zadanie, żeby poprawić lockout. Zapewne pracowałbym na ławeczce z uniesionymi stopami, zmniejszyłbym rozstaw dłoni na sztandze, korzystałbym ze skośnej ławeczki itd.

Co z tego, co wiem, pomoże mi nie tylko zwiększyć siłę, ale też zastosować ją podczas głównych konkurencji [przysiad ze

sztangą, martwy ciąg, wyciskanie leżąc]? Obwód bicepsa nie ma żadnego znaczenia, jeśli niczemu nie służy.

Kiedy należy maksymalizować obciążenie?

Dwa razy w roku na mityngach [zawodach].

Kiedy ludzie maksymalizują obciążenie na siłowni, zwykle brakuje im pewności siebie i nie wiedzą, jaki chcą osiągnąć ostateczny wynik. Lata temu pojechałem do Rosji z Fredem Hatfieldem [pierwszym człowiekiem w historii, który na zawodach zrobił przysiad ze sztangą pod obciążeniem przekraczającym 1000 funtów (ok. 450 kg)] i kilkoma innymi osobami. To było jeszcze przed pierestrojką i ZSRR był nadal wielką potęgą. Byłem w takiej starej siłowni, jaką można zobaczyć w filmach o Rockym, i rozmawiałem z tamtejszymi zawodnikami o treningu. Któryś z nich powiedział: „W ciągu całego życia możesz poddać ciało maksymalnemu obciążeniu tylko ograniczoną liczbę razy. Po co to marnować na treningi?”. Raczej się z tym zgadzam.

Czy jakieś konkretne ćwiczenia są według ciebie zaniedbywane i powinny być wykonywane przez większą liczbę ludzi?

Zwykle chodzi o te najtrudniejsze, jak przysiady z pauzą [zatrzymaniem w pozycji dolnej]. Trzeba je robić z mniejszym obciążeniem, są trudniejsze niż zwykłe, zajmują więcej czasu, więc chłopaki z nich rezygnują. Jedynym sposobem na podniesienie się po pauzie jest poruszenie i zsynchronizowanie całego ciała w odpowiednim momencie. Musisz mieć dobrą technikę, bo inaczej upadniesz do przodu. Ja nie używam skrzynki. Nauczyłem się usztywniać ciało za pomocą gryfu.

Jakie są najczęściej popełniane błędy w przysiadach ze sztangą?

Ludzie nie myślą o całym ciele. Wszyscy uważają, że w przysiadach pracują tylko nogi. Myślą: „Nie chcę uszkodzić sobie pleców, więc nie będę ich używał". Trzeba jednak zrównoważyć parcie nóg na podłoże parciem w górę, naciskiem pleców na sztangę. Ta podwójna akcja umożliwia aktywację bioder, które poruszają się wtedy do przodu i pracują jak zawias w drzwiach. Koncentruję się więc na całości ruchu, na pracy nóg i na pracy pleców wypychających sztangę do góry. Dzięki temu biodra reagują. Taka sama zasada obowiązuje w martwym ciągu.

Czy są jakieś konkretne ćwiczenia prehabilitacyjne, które lubisz najbardziej (albo których nie lubisz)?

Layne Norton w ciągu ostatnich czterech lat cierpiał z powodu kontuzji bioder i pleców, ale w końcu wrócił do rywalizacji. Na swoim koncie na Instagramie (@biolayne) umieścił instruktaż dotyczący ćwiczeń na biodra, które bardzo mu pomogły. Wypróbowałem je i mogę powiedzieć, że sprawdzają się fenomenalnie.

Wykonuję też ćwiczenia rozciągające Kelly'ego Starretta z użyciem taśm, żeby się otworzyć, a także robię masaże mięśni piersiowych i równoległobocznych za pomocą piłki do lacrosse.

Na przykład jeśli chodzi o mięśnie piersiowe, stajesz przy framudze drzwi, umieszczasz piłkę dokładnie na ścięgnie mięśnia piersiowego, a następnie opierasz się o ścianę. Jeśli pracujesz nad prawą stroną ciała, stajesz po lewej stronie drzwi, a prawe ramię wyciągasz przed siebie w otworze drzwiowym. Mięsień piersiowy (wewnątrz ramienia) dociska piłkę do ściany. Chodzi o to, żeby piłka się nie poruszała. Należy poruszać wyprostowanym ramieniem w górę i w dół. Wtedy

poczujesz, jak ta cholerna piłka się turla się po ścięgnie. Kiedy sam sprawiasz sobie ból, jest łatwiejszy do zniesienia.

Czy w trakcie swojej kariery odkryłeś jakieś niezwykłe sposoby na regenerację?

Cztery razy w tygodniu chodziłem do kręgarza, który był przyjacielem doktora Boba Goldmana. Każdy zabieg zaczynał od masażu moich stóp. Dziś wiele osób, takich jak Chris Duffin i Kelly Starrett, roluje stopy na piłce do lacrosse i przygotowuje kostki do wysiłku. Kiedyś używaliśmy do tego przyrządu podobnego do liczydła. Po takim masażu przestawały mnie boleć kolana i nie odczuwałem napięcia pleców. Dziś też używam piłki do lacrosse.

Słyszałem, że nigdy nie opuściłeś podnoszenia ciężarów podczas treningu, co jest dość rzadkie. Gdzie się nauczyłeś tego podejścia?

Jestem pewien, że nauczyłem się go sam. Kiedy byłem młodszy, regularnie czytałem magazyn „Powerlifting USA", ale mój schemat treningów polegał na podstawowej, liniowej periodyzacji z przemyślanym doborem ćwiczeń pomocniczych. Oto, co robiłem: jeśli miałem 12-tygodniowy cykl treningowy, zaczynałem od 12. tygodnia – serie, powtórzenia, ciężary – i planowałem wszystko wstecz aż do 1. tygodnia. Z góry określałem każdą serię, każde powtórzenie i każdy ciężar dla wszystkich ćwiczeń. Nie było ważne, czy chodzi o uginanie nóg, przysiady z pauzą, wyciskanie żołnierskie czy podciąganie sztangi w opadzie – bez względu na ćwiczenie wszystkie zestawy, serie i obciążenia były z góry określone przed rozpoczęciem cyklu treningowego.

Następnie zatrzymywałem się i analizowałem ten plan treningowy, zapisany oczywiście ołówkiem. Zastanawiałem się,

czy wszystko jest wykonalne. Jeżeli nad jakimś ćwiczeniem musiałem się dłużej zastanowić, zmieniałem je. Planowałem tak, żeby wszystko było wykonalne. Wyobraź sobie, jak pozytywne masz nastawienie, kiedy zaczynasz tak ułożony program. To niesamowite.

Nigdy nie miałem depresji. Nigdy nie odczuwałem stresu. Nigdy się nie martwiłem, czy dam radę ćwiczyć w następnym tygodniu. Zawsze wiedziałem, że dam.

Jak wyglądał twój tygodniowy podział pracy w czasie najbardziej intensywnego okresu treningów?

W poniedziałki zawsze robiłem przysiady i wszystkie inne ćwiczenia pomocnicze na nogi. Wtorki były wolne. W środy robiłem ławeczkę i ćwiczenia pomocnicze na klatkę oraz dużo ćwiczeń na tricepsy. Po wstępnym wymęczeniu tricepsów w czwartki robiłem tylko ramiona [najczęściej wybierane ćwiczenie: wyciskanie sztangi za głową w pozycji siedzącej, obciążenie ponad 400 funtów]. W piątki trenowałem martwy ciąg [z lekkimi przysiadami na rozgrzewkę] i ćwiczyłem plecy. W soboty lekkie ćwiczenia na ławeczce w celu regeneracji: w szerokim chwycie, rozpiętki itd. Czasem dobierałem drobniejsze ćwiczenia, takie jak lekkie ugięcia czy praca nad chwytem. [Niedziele były wolne].

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„BĄDŹ MIŁY!”

Kiedy byłem młodszy, potrafiłem być bardzo gniewny i zawzięty, ale odkryłem, że te dwa słowa niezwykle ułatwiają życie.

Krzywiłem się z niezadowoleniem, kiedy coś odbiegało w jakikolwiek sposób od moich wyobrażeń. Nie wiem, czy było

tak dlatego, że jako introwertyk miałem trudności z otwartym wyrażaniem swoich oczekiwań, czy po prostu byłem takim cymbałem. Nie wydaje mi się jednak, żebym był cymbałem, bo nigdy nie reagowałem jakoś przesadnie.

Potem któregoś dnia trafiłem na siłowni na pewnego idiotę, który naprawdę zalazł mi za skórę.

Wziąłem głęboki oddech, opanowałem nerwy, podszedłem do niego i powiedziałem: „Cześć, jak się masz? Dobrze wyglądasz. Gratuluję ukończenia szkoły". Nagle poczułem coś niezwykłego. Jakbym wyrwał się z więzów. Wszystko minęło. Nawet teraz staram się zrelaksować [czymś w rodzaju] „Cześć, jak leci? Miło cię widzieć". Kiedy naprawdę kogoś nie lubię albo coś mi naprawdę nie odpowiada, po prostu odchodzę albo rozmawiam z kimś bardziej pozytywnym.

Często to obserwuję u [ciężarowców] Marka i Stana Efferdingów. Oni nie pozwalają, żeby ktokolwiek lub cokolwiek im dokuczyło. Spływa to po nich jak po kaczce.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy podróżuję i przytrafia mi się długi lot samolotem, analizuję ostatnie dwa tygodnie treningów. Co zrobiłem, co o tym myślałem, jak mogę coś poprawić i jak wyeliminować pewne błędy. Stan Efferding nauczył mnie to robić za pomocą list [ich sporządzanie trwa tylko 30 minut]. Kiedy przelewam to wszystko na papier, znikają emocje i łatwiej mi się to analizuje.

Na przykład przed działaniem zwykle powstrzymuje mnie strach i skłonność do zwlekania. Mam tendencję do myślenia o każdym zadaniu jako jednej wielkiej całości i to mnie przytłacza. Kiedy dzielę to na mniejsze fragmenty, zapisuję na papierze i spoglądam na nie pół godziny później, wiele tych drobniejszych zadań nie wydaje się już trudnych. Kiedy je zapisuję, stają się łatwiejsze, ponieważ strach ulega

uzewnętrznieniu. Mogę popatrzeć na zadania i pomyśleć, że wcale nie są takie przerażające.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Od kilku lat, odkąd zakończyłem rywalizację sportową, ćwiczę sztukę walki JKD [Jeet Kune Do]. Uwielbiam ją i umieściłbym na mojej krótkiej liście. Musiałem od nowa nauczyć się ruszać, ponieważ chciałem być sportowcem, a nie jednowymiarowym gorylem.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Oprawienie zdjęcia moich rodziców. Nigdy nie słyszałem, żeby mama i tata wieszali na kimś psy. To zdjęcie przypomina mi o tym, jak powinienem traktować ludzi, których kocham.

Zostało zrobione zaledwie kilka lat temu i przedstawia mamę i tatę stojących razem, od pasa w górę. Nigdy nie widziałem, żeby okazywali sobie tyle uczucia co na tym zdjęciu. Przez całe życie nie miałem okazji tego zaobserwować, bo przecież mieli pięcioro dzieci, a teraz wnuki. Nie mieli okazji, żeby okazywać sobie uczucia. Teraz mają po 87 lat i różne problemy zdrowotne, ale wciąż są dziarscy. Uwielbiają życie, kochają dzieci i wnuki, to daje im siłę.

Myślę, że choć nie zdawałem sobie z tego sprawy, zaszczepili we mnie zdolność obserwacji. Nadal jest to jedna z rzeczy, w których jestem naprawdę dobry: po prostu siedzę i obserwuję. Nigdy nie próbowałem być duszą towarzystwa, zachowywać się hałaśliwie. Po prostu siedzę z boku i obserwuję z uśmiechem na twarzy. Nie sądzę, żeby ktokolwiek zdawał

sobie sprawę [z tego, ile mu dali rodzice], dopóki nie zdobędzie się na refleksję na ten temat.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam mój reżim treningowy i nie znoszę, kiedy coś go zakłóca. Mój tata mawiał: „Wiem, że nie mogę umrzeć i mieć pogrzebu w dniu, w którym podnosisz ciężary, bo na pewno nie przyjdziesz".

Poza tym od dzieciństwa codziennie ucinam sobie drzemkę i staram się nigdy tego nie zaniedbywać. Zwykle kładę się na 45–60 minut, najlepiej około 15.30–16.00.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Nie tak dawno temu tuż po operacji przyszli do mnie pulmonolog i anestezjolog. To wyglądało jak w programie *Interwencja*. Zapytałem: „O co chodzi, panowie? W ogóle się nie uśmiechacie", a oni na to: „Musimy porozmawiać. Pana operacja trwała dłużej niż zwykle z powodu gęstości pana kości i rozmiarów mięśni oraz ścięgien".

W zasadzie mi to pasowało, ucieszyłem się. Wtedy powiedzieli: „Najtrudniejsze było podtrzymanie akcji oddechowej". Poszedłem na badanie snu. Okazało się, że kiedy śpię na boku, przestaję oddychać osiem razy na minutę. Śpiąc na plecach, tracę oddech 24 razy na minutę.

Kupiłem więc [urządzenie] CPAP i ono odmieniło moje życie. Dzięki niemu wzrosła moja koncentracja, przezwyciężyłem negatywne myśli zbliżone do depresyjnych i pokonałem wiele innych problemów. Spada ciśnienie krwi, krew krąży lepiej, dzięki uregulowaniu oddechu wszystko się zmienia. Jestem

pewien, że miałem problemy ze snem przez całe życie, tylko nie zdawałem sobie z tego sprawy.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Najnowsze metody treningowe są najlepsze”. Nieprawda. Wypróbowane podstawowe ćwiczenia są fundamentem wszystkiego, co robimy na siłowni i poza nią.

Mam nadzieję, że cię nie urażę tym pytaniem, ale dlaczego twoje imię ma postać „Eddy”? To dość niezwykła pisownia.

Nie piszę E-D-D-I-E z powodu pierwszych zawodów w podnoszeniu ciężarów, w jakich w życiu uczestniczyłem. Kiedy byłem młody, brałem udział w pokazie martwego ciągu w Pittsburghu, w Pensylwanii. To był akurat dzień św. Patryka, a ja wyglądałem jak irlandzki kobold. Kiedy wykonałem martw ciąg, podeszła do mnie jakaś pani z książką Billa Pearla *Keys to the Inner Universe*, która jest ogromna, i powiedziała: „Czy może mi pan ją podpisać? Myślę, że kiedyś zostanie pan sławnym trójboistą”. Zgodziłem się, ale ręka jeszcze mi się trzęsła po podnoszeniu, miałem na sobie pas, a moje dłonie były ubrudzone talkiem. Z tego wszystkiego podpisałem się E-D-D-Y. Potem pomyślałem, że już zawsze muszę się tak podpisywać, żeby nie zanegować autografu, który dałem tej pani.

„Myśl samodzielnie, mając radykalnie otwarty umysł”.

RAY DALIO

TW: @RayDalio

bridgewater.com

RAY DALIO jest założycielem, prezesem i jednym z dyrektorów inwestycyjnych Bridgewater Associates, globalnego lidera w zarządzaniu portfelami instytucjonalnymi oraz największego funduszu hedgingowego na świecie (zarządzającego majątkiem o wartości ponad 150 miliardów dolarów). Bridgewater słynie z kultury „radykalnej przejrzystości”, która polega na zachęcaniu do wyrażania odrębnych opinii, otwartego rozstrzygania sporów oraz rejestrowania wszystkich spotkań. Jego majątek jest szacowany na około 17 miliardów dolarów. Złożył razem z Billem Gatesem i Warrenem Buffettem „przysięgę darczyńców” (The Giving Pledge), zobowiązując się do przekazania na cele charytatywne połowy swojego majątku netto zgromadzonego w ciągu całego życia. W tym celu powołał własną fundację, Dalio Foundation. Ray pojawił się na opracowanej przez tygodnik „Time” liście stu najbardziej wpływowych osób na świecie oraz na przygotowanej przez „Bloomberg Markets” liście pięćdziesięciu najbardziej wpływowych ludzi. Jest autorem książki *Principles: Life and Work*, w której dzieli się z czytelnikami własnymi niekonwencjonalnymi zasadami, stosowanymi przez niego od 40 lat w celu uzyskania wyjątkowych wyników w życiu i w biznesie.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Bohater o tysiącu twarzy Josepha Campbella, *The Lessons of History* Willa i Ariel Durantów oraz *Rzeka genów* Richarda Dawkinsa.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Kieszonkowy notesik do zapisywania dobrych pomysłów w chwili ich pojawienia się.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Najboleśniejsze porażki były moimi najlepszymi nauczycielkami, ponieważ ból zmuszał mnie do wprowadzenia zmian. Moja „ulubiona wpadka” miała miejsce w 1982 roku, kiedy w popularnym programie telewizyjnym *Wall Street Week* oraz przed Kongresem prognozowałem dotkliwą zapaść gospodarczą, a niedługo potem zaczął się boom na giełdzie i w gospodarce.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Myśl samodzielnie, mając radykalnie otwarty umysł”.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Nauka medytacji. Uprawiam sumiennie medytację transcendentalną, ale eksperymentuję także z innymi jej rodzajami.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Lubię rozmyślać o moich bolesnych błędach. Zapisuję przy tym moje refleksje. Napisałem też aplikację na iPada, żeby pomóc innym ludziom w analizowaniu doświadczanego bólu. Nazwałem ją Pain Button.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przekonanie, że jestem na tym etapie życia, na którym pomaganie innym w samodzielnym odnoszeniu sukcesów jest najważniejszą rzeczą, jaką mogę zrobić.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Polub rozmyślanie o tym, czego nie wiesz, o swoich błędach i słabościach, ponieważ zrozumienie ich ułatwi ci pełne przeżywanie życia.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Dobrze jest inwestować na rynkach, które do tej pory zwyżkowały". Inaczej mówiąc, kiedy ktoś ci powie, żebyś kupił

jakieś papiery, bo ich kurs rośnie, powinieneś pomyśleć: „Tylko ostrożnie, bo one są teraz droższe niż były”.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Medytuję.

„Miej odwagę moralną, by żyć w szarości. […] Żyj pytaniami, by któregoś dnia dożyć odpowiedzi”.

JACQUELINE NOVOGRATZ

TW: @jnovogratz

FB: Jacqueline Novogratz

acumen.org

JACQUELINE NOVOGRATZ jest założycielką i dyrektorką organizacji Acumen, zbierającej pieniądze darczyńców i inwestującej je w firmy, przywódców i idee, które zmieniają sposób, w jaki świat radzi sobie z biedą. Wcześniej stworzyła w ramach Fundacji Rockefellera programy Philanthropy Workshop i Next Generation Leadership i kierowała nimi. Jest też współzałożycielką Duterimbere – instytucji udzielającej mikrofinansowania przedsiębiorcom w Rwandzie. Karierę w międzynarodowej bankowości zaczęła od pracy w banku Chase Manhattan. Obecnie Jacqueline należy do organów doradczych organizacji Sonen Capital i Harvard Business School Social Enterprise Initiative. Zasiada też w radzie powierniczej Aspen Institute oraz zarządzie IDEO.org, jest członkiem Council on Foreign Relations, World Economic Forum i American Academy of Arts and Sciences. Niedawno dostała nagrodę Forbes 400 Lifetime Achievement Award for Social Entrepreneurship.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Niewidzialny człowiek Ralpha Ellisona. Przeczytałam ją w wieku 22 lat i musiałam się głęboko zastanowić nad tym, dlaczego społeczeństwo nie „widzi" tak wielu swoich członków. Cały czas pamiętam o tym, żeby zwracać uwagę na ludzi, rozpoznawać ich i pozdrawiać, mijając na ulicy. To wydaje się takie proste, ale zmienia wszystko.

Wszystko rozpada się Chinuy Achebego. To pierwsza książka afrykańskiego autora, jaką przeczytałam. Achebe bezlitośnie pokazuje wyzwania w postaci zmian, relacji kolonialnych i siły oraz bezsilności. To wszystko jest dzisiaj nadal aktualne.

Delikatna równowaga Rohintona Mistry'ego. Dickensowska powieść pokazująca w niezwykły i bardzo humanistyczny sposób istotę bycia biednym w indyjskim mieście. Pozwoliła mi lepiej zrozumieć ten kraj, choć już wcześniej dużo o nim czytałam i przepracowałam tam wiele lat.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Kiedy miałam 25 lat, chciałam zbawić świat i pomyślałam, że zacznę od kontynentu afrykańskiego. Przerwałam karierę na Wall Street w przekonaniu, że mam mnóstwo umiejętności i wiele mogę z siebie dać, ale szybko się przekonałam, że większość ludzi wcale nie chce zbawienia. Umiejętnościami, których potrzebowałam najbardziej, były wyobraźnia moralna i zdolność wczuwania się w sytuację innych ludzi, słuchania i rozumienia, że jest niewiele prostych rozwiązań, ale

budowanie zaufania otwiera drzwi do nowych możliwości. Jedną z najważniejszych lekcji w moim życiu było zrównoważenie (i zachowanie) odwagi do snucia marzeń o innym świecie z pokorą umożliwiającą przyjęcie za punkt wyjścia świata, który istnieje. To ważny atrybut przywództwa dla każdego, kto chce wywoływać jakiekolwiek zmiany. A w dzisiejszych czasach wszyscy powinniśmy tego chcieć.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

W świecie połączonym wzajemnymi zależnościami kierowanie się wyłącznie motywem zysku przestało mieć sens. Musimy przestać skupiać się tylko na akcjonariuszach i zwrócić uwagę na interesariuszy, spojrzeć na świat perspektywicznie i mierzyć to, co ważne, a nie tylko to, co się liczy. Dużo łatwiej to powiedzieć niż zrobić. Stworzyliśmy więc manifest Acumen – kompas moralny wyznaczający nam kierunek przy podejmowaniu decyzji i działań. To wyraz naszych aspiracji, o którym myślę codziennie, choć nie zawsze potrafię stosować w życiu wszystkie jego wytyczne. Tekst jest dość długi jak na billboard, ale może by się nadał, gdybyśmy go umieścili w odpowiednim miejscu i zachęcili ludzi do zatrzymania się przed nim na krótką chwilę, co samo w sobie nie byłoby takie złe. Oto on:

Chodzi o to, by stanąć przy biednych, usłyszeć niesłyszane głosy i dostrzec potencjał tam, gdzie inni widzą rozpacz. By traktować inwestowanie jako środek do osiągnięcia celu, a nie jako cel sam w sobie; z odwagą zapuszczać się tam, gdzie rynki zawodzą, a pomoc nie dociera. To wymaga wyobraźni moralnej: pokory, by widzieć świat takim, jakim jest, oraz śmiałości, by wyobrażać go sobie takim, jakim mógłby być. Niezbędna jest ambicja, by uczyć się na krawędzi, mądrość, by przyznawać się do porażek, i odwaga, by zaczynać od nowa. Ważna jest cierpliwość

i życzliwość, wytrwałość i hart ducha: niezłomna nadzieja. Niezbędne jest przywództwo bez samozadowolenia, które przełamie biurokrację i rzuci wyzwanie korupcji. Trzeba robić to, co dobre, a nie to, co łatwe. Oto radykalna idea kreowania nadziei w cynicznym świecie. Chodzi o to, by zmienić sposób, w jaki świat radzi sobie z ubóstwem, i stworzyć świat oparty na fundamencie godności.

Mogłabym też zapożyczyć wspaniałe wezwanie Rilkego, by „żyć pytaniami", które jest prostym przypomnieniem: miej odwagę moralną, by żyć w szarości, osiąść w niepewności, ale nie być biernym. Żyj pytaniami, by któregoś dnia dożyć odpowiedzi.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Nie przejmuj się tak bardzo pierwszą pracą. Po prostu zacznij coś robić i pozwól, żeby to praca cię uczyła. Z każdym krokiem będziesz się dowiadywał czegoś nowego o sobie i o tym, kim chcesz być. Jeśli będziesz czekał na idealną propozycję i za wszelką cenę starał się zachować wszystkie opcje, nie zostanie ci nic oprócz nich. Zatem do dzieła.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Żyj dobrze, czyniąc dobro". Kto chciałby żyć dobrze, czyniąc zło? Musimy bardziej się starać. Obecna chwila w dziejach świata wymaga od nas stawiania celu przed zyskiem, poważniejszego podejścia do faktu, że posiadamy narzędzia, wyobraźnię i zasoby pozwalające rozwiązać nasze najtrudniejsze problemy. Czas działać!

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Idę bardzo długo pobiegać i przypominam sobie w tym czasie o tym, jaki świat jest piękny, że słońce jutro znowu wzejdzie i że ważne jest, by nie schodzić ze sceny.

„Niemal wszystkie rady udzielane pisarzom przez rzekomych ekspertów są błędne”.

BRIAN KOPPELMAN

TW/IG: @briankoppelman

briankoppelman.com

BRIAN KOPPELMAN jest scenarzystą, pisarzem, reżyserem i producentem. Zanim serial zatytułowany *Billions* (który współtworzył jako jeden ze scenarzystów i producent wykonawczy) stał się wielkim hitem, Brian był znany jako współautor scenariuszy takich filmów jak *Hazardziści* i *Ocean’s 13*, a także producent *Iluzjonisty* i *Szczęśliwego powrotu*. Jest także reżyserem filmu *Człowiek sukcesu* z Michaelem Douglasem w roli głównej. Brian jest gospodarzem podcastu *The Moment*. Do moich ulubionych odcinków należy wywiad z Johnem Hamburgiem, odpowiedzialnym za scenariusz i reżyserię filmu *Stary, kocham cię* i scenarzystą *Poznaj mojego tatę* oraz wielu innych. To jak szkoła filmowa i akademia scenopisarstwa zaklęte w jednej rozmowie.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Jest kilka książek, które często daję w prezencie albo polecam. Wszystkie są dla mnie bardzo ważne:

O czym mówię, kiedy mówię o bieganiu Harukiego Murakamiego,

Droga artysty Julii Cameron,

Obudź w sobie olbrzyma Tony'ego Robbinsa,

Miasto złodziei Davida Benioffa.

Wiem, że to cztery książki, ale o każdej warto powiedzieć kilka słów. Książka Murakamiego doskonale wyraża istotę tego rodzaju koncentracji, zaangażowania i poczucia misji, których potrzeba, żeby zostać wielkim artystą. Murakami pozornie opisuje swoje doświadczenia związane z bieganiem – a jest powszechnie uważany za świetnego długodystansowca – ale tak naprawdę mówi o tym, jak się pozbyć wszystkiego, czego nie potrzebujesz, żeby osiągnąć swój cel. To wnikliwa, inspirująca książka zmuszająca do zwiększenia wysiłku. Jest też świetnym przykładem literatury niebeletrystycznej stworzonej przez moim zdaniem najlepszego powieściopisarza na świecie.

Droga artysty opisuje najdoskonalsze narzędzie umożliwiające pokonanie blokady twórczej, z jakim kiedykolwiek miałem do czynienia [czyli poranne strony]. Jeżeli masz głębokie przekonanie, że oddalasz się od swojego prawdziwego celu, ta książka pomoże ci się przełamać.

Książki Tony'ego Robbinsa zawsze uważałem za bardzo użyteczne. To był jeden z powodów, dla których wyprodukowaliśmy z Davidem Levienem film dokumentalny o Tonym zatytułowany *I Am Not Your Guru*. *Obudź w sobie olbrzyma* była pierwszą jego książką, jaką przeczytałem, i znalazłem w niej ważne pytania na temat opowieści hamujących mój rozwój, które sam sobie opowiadałem. Nie znam nikogo, kto nie skorzystałby na lekturze Tony'ego.

I wreszcie *Miasto złodziei* Benioffa. To powieść, którą warto przeczytać dla zabawy. Beletrystyka jest bardzo użyteczna i myślę, że ludzie sukcesu zapominają o jednym: fikcja literacka wzburza nas w środku, rodzi pewien niepokój, zmusza do pomyślenia o problemach, których nie da się łatwo rozwiązać. Ta książka robi to wszystko, a do tego jeszcze dostarcza wielu

zachwytów. Dałem ją chyba ze stu osobom. Wszystkie mi potem dziękowały i same zaczynały ją rozdawać.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Przez jakiś czas sprzedawaliśmy znanej stacji telewizyjnej jeden pomysł na serial rocznie. Przedstawialiśmy koncepcję, dostawaliśmy pieniądze, ale kiedy dostarczaliśmy gotowy scenariusz, mówili nam, że już nie chcą go realizować. Zawsze, gdy wyrzucali do kosza nasze dzieło, czułem dotkliwy ból. Byłem dumny z każdego z tych scenariuszy i miałem wyobrażenie o tym, jak należy go zrealizować, ale nikt ich nie chciał. Ostatnim razem zabolało inaczej niż zwykle. Tak, że siadasz i mówisz: nigdy więcej. Kiedy więc wpadliśmy na następny fajny pomysł, postanowiliśmy od razu napisać scenariusz odcinka pilotażowego, zamiast sprzedawać pomysł z wyprzedzeniem. Stwierdziliśmy, że jeśli ktoś będzie chciał to kupić, będziemy mieli przewagę podczas negocjacji i zdołamy wymusić realizację. Następnym pomysłem okazał się serial *Billions*.

[W *Billions* zagrali zdobywcy nagród Emmy i Złotego Globu Paul Giamatti i Damian Lewis. Był to najlepszy debiut wśród seriali oryginalnych kanału Showtime, a ostatnio zaczęła się realizacja trzeciego sezonu].

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Ping-pong. Uwielbiam wszystko, co wiąże się z tą grą. Świetna książka Jerome Charyna na temat ping-ponga, zatytułowana *Sizzling Chops and Devilish Spins*, odzwierciedla moje odczucia związane z grą. Wiem, że ta dyscyplina wydaje się zabawna, ale kiedy ją uprawiasz, okazuje się, że jest wprost przeciwnie.

Wymaga szybkości ruchów, głębokiej strategii, kontrolowania strachu, zaangażowania, odskakiwania i gotowości do następnego odbicia w chwili, w której kończysz poprzednie. Od roku gram cztery-pięć razy w tygodniu i żałuję, że nie zacząłem wiele lat temu.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Rakietka do tenisa stołowego Butterfly Petra Korbela. Kiedy ją kupowałem, wiedziałem, że zamierzam naprawdę przyłożyć się do treningów. Zawsze uwielbiałem tę grę i powtarzałem sobie, że któregoś dnia osiągnę niezły poziom. Ten zakup oznaczał, że ów dzień nadszedł.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Niemal wszystkie rady udzielane pisarzom przez rzekomych ekspertów są błędne. Niemal wszystkie sprowadzają się bowiem do tego, żeby zrobić kalkulację rynkową przed rozpoczęciem pisania. To może mieć sens w przypadku literatury faktu. To nie moja bajka. W przypadku artystów najważniejsze jest totalne zaangażowanie. Ja zawsze mówię pisarzom, żeby kierowali się ciekawością, obsesjami i fascynacjami.

„Kiedy miałem 75 lat (teraz mam 78), zaszedłem do lokalnej siłowni crossfitowej, gdzie urzekły mnie brak luster i maszyn oraz dostępność ciężarów do swobodnego użytku”.

STEWART BRAND

TW: @stewartbrand

reviverestore.org

STEWART BRAND jest prezesem Long Now Foundation, założonej w celu kreatywnego promowania myślenia długoterminowego oraz odpowiedzialności w horyzoncie czasowym 10 tysięcy lat. Realizuje projekt Revive and Restore, którego celem jest przywrócenie do życia wymarłych gatunków zwierząt, takich jak gołąb wędrowny i mamut włochaty. Stewart zasłynął tworzeniem, redagowaniem i wydawaniem w latach 1968–1985 magazynu „The Whole Earth Catalog”, w 1972 roku uhonorowanego National Book Award. Jest też współzałożycielem The WELL oraz Global Business Network i autorem takich książek, jak *Długa teraźniejszość*, *Whole Earth Discipline*, *How Buildings Learn* i *The Media Lab*. Studiował biologię na Uniwersytecie Stanforda i był oficerem piechoty w U.S. Army.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Cztery książki:

Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility Jamesa P. Carse'a,

One True God: Historical Consequences of Monotheism Rodneya Starka,

The Idea of Decline in Western History Arthura Hermana,

Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury Stevena Pinkera (strona 505).

To fundamentalne przewodniki pozwalające zrozumieć cywilizację i jej pomóc. *Decline* pokazuje konsekwencje wiary w romantyczne, tragiczne opowieści o społeczeństwach ulegających degradacji, podczas gdy *Zmierzch przemocy* to w istocie kronika tego, jak z każdym mijającym tysiącleciem, stuleciem i dziesięcioleciem ludzkość stawała się coraz mniej brutalna, mniej okrutna i bardziej sprawiedliwa. *One True God* pokazuje, jak religie monoteistyczne nieuchronnie dały się wtłoczyć w ramy reżimów i zaczęły rywalizować ze sobą na śmierć i życie, podczas gdy *Finite and Infinite Games* zawierają fascynującą argumentację za pokonaniem obsesji na punkcie gier o sumie zerowej i skupieniem się na nieustannym doskonaleniu rozgrywek, które toczymy.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Crossfit. Wchodzisz napuszony, wychodzisz słaniając się na nogach. I tak za każdym razem.

Kiedy miałem 75 lat (teraz mam 78), zaszedłem do lokalnej siłowni crossfitowej, gdzie urzekły mnie brak luster i maszyn oraz dostępność ciężarów do swobodnego użytku. Dwa razy w tygodniu zatracam się na godzinę w intensywnym treningu, za każdym razem innym, rozwijając siłę, wytrzymałość

i zręczność podczas rywalizacji. Wynik? W ciągu roku zrzuciłem 15 kilogramów i wróciłem do młodzieńczej wagi 70 kilogramów. Czuję się wspaniale, jestem z tego dumny i mam poczucie szczęścia.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Wiem tylko, co się sprawdziło w moim przypadku. Po college'u opanowałem całe mnóstwo przydatnych na rynku umiejętności, uczęszczając na kursy i wykonując różnego rodzaju prace. W wieku 24 lat miałem już staż w zawodzie drwala, pisarza, biologa prowadzącego badania terenowe, fotografa, oficera armii, badacza okazów w muzeum i artysty multimedialnego. Nauczyłem się także dobrze żyć, nie posiadając prawie niczego. Nie zaczepiłem się na dłużej w żadnym z tych zawodów, ale zdobyte umiejętności przydawały mi się we wszystkim, czego się podejmowałem, w tym w wydawaniu „The Whole Earth Catalog".

Miałem szczęście, że wybrałem studia przyrodnicze (biologię), ale żałuję, że nie studiowałem też antropologii i nie zdobyłem umiejętności teatralnych (to jest potrzebne introwertykom). W każdym razie znacznie lepsza niż studia była dwuletnia aktywna oficerska służba wojskowa. Każda służba dla kraju (w Korpusie Pokoju itd.) jest dobrodziejstwem, zarówno dla ciebie, jak i dla społeczeństwa.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 21 października – 18 listopada 2016 r.)

„Przywilejem życia jest bycie tym, kim jesteś".

JOSEPH CAMPBELL

amerykański badacz mitów i pisarz, znany jako autor książki *Bohater o tysiącu twarzy*

„Gdy okoliczności zmuszą cię nieuchronnie do fałszu, natychmiast zwróć się z powrotem ku sobie i nie trać rytmu bardziej niż to konieczne. Uzyskasz lepszą harmonię, jeśli będziesz nieustannie do niej wracał".

MAREK AURELIUSZ

cesarz rzymski i filozof stoicki, autor *Rozmyślań*

„Każdy chce zmieniać świat, ale nie siebie".

LEW TOŁSTOJ

jeden z największych pisarzy rosyjskich, autor *Anny Kareniny* i *Wojny i pokoju*

„Po co wyjeżdżasz? Po to, żeby wrócić. Żeby na nowo ujrzeć miejsce, z którego wyruszyłeś, i dostrzec w nim inne barwy. Tamtejsi ludzie też będą inaczej na ciebie patrzyli. Powrót do punktu wyjścia to nie to samo co pozostanie na miejscu".

TERRY PRATCHETT

angielski pisarz fantasy, najbardziej znany z obejmującego 41 powieści cyklu *Świat dysku*

„Najważniejszą rzeczą jest dbanie o to, żeby najważniejsza rzecz była najważniejszą rzeczą”.

SARAH ELIZABETH LEWIS

TW: @sarahelizalewis

IG: @sarahelizabethlewis1

sarahelizabethlewis.com

SARAH ELIZABETH LEWIS jest profesorem historii sztuki i architektury oraz studiów afroamerykańskich na Uniwersytecie Harvarda. Studia pierwszego stopnia ukończyła na Harvardzie, magisterium z filozofii zrobiła na Oxfordzie, a doktorat z historii sztuki obroniła na Uniwersytecie Yale. Przed rozpoczęciem pracy na Uniwersytecie Harvarda była kuratorką w Museum of Modern Art w Nowym Jorku i w Tate Modern w Londynie oraz wykładała na Wydziale Sztuki Uniwersytetu Yale. Na zaproszenie magazynu „Aperture” przygotowała jego przełomowe wydanie zatytułowane „Vision & Justice”, które w 2017 roku otrzymało Infnity Award for Critical Writing and Research. Napisała także bestseller *The Rise: Creativity, the Gift of Failure, and the Search for Mastery*. Za kadencji prezydenta Obamy należała do Arts Policy Committee, a obecnie zasiada w zarządach Andy Warhol Foundation for the Visual Arts, organizacji Creative Time oraz CUNY Graduate Center.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Są dwie, które szczególnie chętnie daję w prezencie: *A Field Guide to Getting Lost* Rebekki Solnit oraz zbiór esejów Jamesa Baldwina *The Price of the Ticket*, w którym jeden [esej], zatytułowany „The Creative Process", powinien być przewodnikiem dla wszystkich innowatorów. Nie będę psuła nikomu lektury, streszczając go, ale to Baldwin w najlepszej formie. Błyskotliwy. Znajdziesz w nim odpowiedzi na wszystkie pytania o znaczenie ducha kreatywności dla społeczeństwa, które kłębią się w twojej głowie, choć nawet o tym nie wiesz. Książka Solnit to idealna rzecz dla kogoś, kto próbuje odblokować swoją pasję i zebrać się na odwagę, by przetrzeć nowy szlak.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Z badań wynika, że największe zadowolenie dają nam wydatki, dzięki którym zyskujemy czas lub nowe doświadczenia, a nie rzeczy. Myślę, że to prawda. Przepadam jednak za prostymi notatnikami firmy Moleskine, bez linii.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Moje porażki najczęściej są założeniami. Jestem kolorową kobietą, która żyje z myślenia, nauczania i pisania, ale ludzie,

którzy nic nie wiedzą o mojej pracy, bardzo mnie nie doceniają. Spodziewają się, że będę ponosiła porażki częściej, niż mi się to zdarza w rzeczywistości. To oczekiwanie potencjalnej wpadki jest swego rodzaju paliwem, za które nauczyłam się być wdzięczna.

Napisałam *The Rise* i wygłosiłam prelekcję na konferencji TED, ponieważ bardzo mocno wierzę w to, że tak zwana porażka – albo zakładana porażka – może być potężnym źródłem nowatorskich osiągnięć. Martin Luther King Jr. nieźle sobie radził w szkole, ale najgorsze stopnie miał z wygłaszania przemówień. Zgadza się. Dwie tróje z rzędu. Można by wymienić wiele przykładów, a ja z przyjemnością opisałam je wszystkie w książce. Najcenniejszymi porażkami są „prawie zwycięstwa", ze względu na siłę napędową, jaką daje nam otarcie się o cel. Tak naprawdę jednak nigdy nie używam słowa „porażka". Kiedy uczysz się na własnych doświadczeniach, niechętnie określasz je tym mianem, ponieważ w ostatecznym rozrachunku są dla ciebie korzystne, a przynajmniej należy mieć taką nadzieję.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Umieściłabym na nim słowa: „Najważniejszą rzeczą jest dbanie o to, żeby najważniejsza rzecz była najważniejszą rzeczą". Proste. I bardzo ważne. Wydaje mi się, że często rozprasza nas, no cóż, życie, media społecznościowe, cokolwiek. Pod koniec dnia widzimy, że tak naprawdę nie posunęliśmy do przodu sprawy, na której nam naprawdę zależy. Zwłaszcza kobiety wiedzą, jakie to prawdziwe. Jak zatem sprawić, żeby najważniejsza rzecz była najważniejszą rzeczą? W moim przypadku to oznacza bardzo restrykcyjne pilnowanie kreowania potrzebnego czasu o poranku. Inni ludzie mają inne sposoby, ale ja wiem, że kiedy zajmę się najważniejszymi

rzeczami na samym początku, mam większe szanse znaleźć na nie czas i skupić się na nich.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Uwielbiam regularnie medytować i ćwiczyć. Ostatnio dodałam do tego coś nowego: technikę oddechową, której nauczyłam się od Briana Mackenziego, pomagającą mi opanować stres. Zdumiewające. To jest oparte na badaniach naukowych. Brian ocenia na podstawie wstrzymania oddechu reakcję emocjonalną i tolerancję na CO_2, a następnie tworzy konkretną sekwencję bezdechów nosowych. Ta, którą dla mnie opracował, w magiczny sposób rozprasza moje napięcie. Z tego, co powiedział mi Brian, bezdech umożliwia zwiększenie tonusu przywspółczulnego w organizmie. To skutkuje rozszerzeniem naczyń krwionośnych i wprowadzeniem do organizmu większej ilości tlenku azotu (NO). Po sekwencji bezdechów medytuję przez 15–20 minut. Zrobienie tego wszystkiego zajmuje mi rano około 35 minut.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Pilnowanie prywatności w okresie intensywnej pracy twórczej. Przestaję wtedy korzystać z mediów społecznościowych i rezygnuję z większości spotkań. W dzisiejszych warunkach to uchodzi za coś niezwykłego, ale jest bardzo ważne. Poczucie prywatności w czasie pracy sprzyja podejmowaniu ryzyka. Odłączenie mediów społecznościowych pomaga, ponieważ przestajesz się martwić, co inni pomyślą o jakiejś niezwykłej koncepcji, którą rozważasz, i dajesz jej szansę rozwinąć się i dojrzeć.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

To ważne pytanie. Robienie zbyt wielu rzeczy z powodu podjętych zobowiązań wyczerpuje. Obowiązki zrodzone z pasji dodają energii. Jeśli jakaś prośba daje mi możliwość zajęcia się czymś, co budzi moje zainteresowanie, zgadzam się. Jeśli nie – nauczyłam się różnych sposobów odmawiania. Mój kolega z Harvardu Robin Bernstein napisał świetny tekst o pomysłowym odmawianiu, zatytułowany „The Art of 'No'".

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Myślę sobie, że Ziemia nie przestanie się obracać. To pomaga mi się zrelaksować i nie zapomnieć, że tak jak wszyscy jestem częścią większej całości. Większego układu sił, które są tak precyzyjne, że dokładnie wiemy, jak dużą część tarczy księżyca zobaczymy na niebie danej nocy, nawet kiedy ktoś nie wywiąże się z zadań ze swojej listy. Tak, nawet wtedy! Chcę przez to powiedzieć, że możemy wpływać na prawa przyrody sposobem traktowania naszej planety i możemy je wykorzystywać, żeby tworzyć pewne rzeczy w naszym świecie (czasem nawet o tym nie wiedząc), ale nie możemy ustalać ani unieważniać tych praw. Żyjemy w świecie, który działa według nich. Kiedy więc czuję się przytłoczona, staram się znaleźć na łonie natury, w miejscu, które przypomina mi o tym, że otacza mnie zbiór systemów i praw rządzących ruchem. Kiedy jestem w mieście, po prostu przez jakiś czas gapię się w gwiazdy, po czym wracam do pracy w poczuciu relaksu i oparcia.

„»Po prostu z tym skończ« (z narkotykami, hazardem, objadaniem się, seksem itd.) to najmniej użyteczna rada, jakiej można udzielić komuś, kto zmaga się z uzależnieniem. Gdyby mógł z tym skończyć, dawno by to zrobił”.

GABOR MATÉ

FB: /drgabormate

drgabormate.com

DR GABOR MATÉ jest lekarzem specjalizującym się w neurologii, psychiatrii i psychologii. Zasłynął swoimi badaniami dotyczącymi leczenia uzależnień. Napisał kilka bestsellerów, w tym uhonorowany kilkoma nagrodami *In the Realm of Hungry Ghosts: Close Encounters with Addiction*. Jego książki zostały przetłumaczone na 20 języków. Dr Maté otrzymał Hubert Evans Non-Fiction Prize, honorowy dyplom Uniwersytetu Północnej Kolumbii Brytyjskiej, a w 2012 roku Martin Luther King Humanitarian Award przyznawaną przez organizację Mothers Against Teen Violence. Wykłada w Katedrze Kryminologii na Uniwersytecie Simona Frasera.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Nagranie kwartetów smyczkowych Béli Bartóka z 1954 roku, w wykonaniu Végh Quartet. Być może chodzi o to, że właśnie słucham tej płyty, pisząc te słowa, ale porusza i inspiruje mnie skromność, artyzm i niezwykła czystość tego wykonania.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Pierwszą książką, która wywarła na mnie ogromny wpływ, był *Kubuś Puchatek* A.A. Milne'a. Miś o Bardzo Małym Rozumku był moim ukochanym towarzyszem w czasach dzieciństwa w Budapeszcie. (Zresztą uważam, że węgierski przekład jest jeszcze zabawniejszy i weselszy niż angielski oryginał, o ile to w ogóle możliwe). Małe uniwersum postaci Milne'a przemawia do tego swawolnego dziecka w każdym z nas, które musi kiedyś dorosnąć i zmierzyć się z życiem, ale dobrze jest, jeśli zachowuje puchatkowe poczucie humoru i odrobinę nietkniętej, niewinnej wiedzy o świecie.

Drugą ważną dla mnie książką było *Pod biczem swastyki* E.F.L. Russella, brytyjskiego barona, prawnika i historyka. Należała do pierwszych dzieł dokumentujących okropieństwa nazizmu i pozwoliła mi, wówczas dwunastolatkowi, ujrzeć szokujący obraz historii, którą przeżywała moja rodzina mniej więcej w okresie moich narodzin. (Pierwszy rok życia spędziłem w okupowanym przez nazistów Budapeszcie, a moi dziadkowie zginęli w Auschwitz). Patrząc szerzej, zaczęła budzić moją świadomość niesprawiedliwości i okrucieństwa, które są możliwe w naszym świecie; tego, że zupełnie niewinnych ludzi można skazać na potworne cierpienie. Świadomość ta nigdy mnie nie opuściła.

Trzecią książką jest Dhammapada, czyli zbiór mów Buddy. Traktuje o znaczeniu wewnętrznej eksploracji, bez której nie

jesteśmy w stanie wyjść poza zaprogramowane uprzedzenia i ograniczenia egoistycznego umysłu. Inaczej mówiąc, bez której nie możemy wyraźnie zobaczyć życia. Wskazuje na niemożność odnalezienia pokoju w otaczającym nas świecie bez odnalezienia go w sobie; moje doświadczenie raz po raz potwierdza prawdziwość tego spostrzeżenia. W pewnym sensie ten krótki tekst jest wzorem dla wielu późniejszych pism duchowych i psychologicznych, które miały na mnie wpływ i były pożywką dla mojego rozwoju.

Trochę naciągając tę odpowiedź, dodam jeszcze czwartą książkę: *Dramat udanego dziecka* Alice Miller – pierwszą, z której dowiedziałem się o niszczycielskim, trwającym całe życie wpływie dziecięcej traumy na psychikę, którego neutralizowanie stało się głównym motywem mojej pracy zawodowej. Kiedy redaktorzy nie będą patrzyli, dorzucę jeszcze piąty tytuł: *Don Kiszota* – opowieść o najpiękniejszym i najrozsądniejszym szaleńcu w historii literatury światowej.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W 1997 roku zwolniono mnie z pracy na stanowisku koordynatora medycznego na Oddziale Opieki Paliatywnej szpitala w Vancouver. Uwielbiałem tę pracę, uwielbiałem przebywać z pełnymi poświęcenia lekarzami i pielęgniarkami opiekującymi się umierającymi ludźmi, a jednak zwolnienie, które w pierwszej chwili uznałem za upokarzającą porażkę, okazało się jedną z najlepszych rzeczy w moim życiu. Kiedy minął pierwszy szok, wściekłość i poczucie niesprawiedliwości, to doświadczenie stało się źródłem bezcennych wniosków. Zrozumiałem, że mój narcyzm nie pozwalał mi dostrzec potrzeb i trosk ludzi, z którymi współpracowałem. Zdałem sobie sprawę, jak złym słuchaczem i współpracownikiem

byłem. Nieoczekiwanie otworzyło to drzwi do nowego i doniosłego powołania zawodowego. Moje następne zajęcie – praca ze straumatyzowanym środowiskiem uzależnionych ze śródmiejskiej dzielnicy Vancouver Downtown East Side – przysporzyła mi doświadczeń, spostrzeżeń i inspiracji niezbędnych na obecnym, być może najważniejszym, etapie życia zawodowego, polegającym na pisaniu i nauczaniu o uzależnieniach.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Umieściłbym na nim słowa mojego najwybitniejszego współczesnego nauczyciela, A.H. Almaasa: „W ostatecznym rozrachunku twoim darem dla świata jest to, kim jesteś. To zarówno twój dar, jak i twoje spełnienie”.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Najlepszą inwestycją czasu w moim życiu było pójście wiele lat temu na kurs Enlightenment Intensive prowadzony przez mojego bliskiego przyjaciela Murraya Kennedy’ego. Nawet nie dlatego, że osiągnąłem wówczas (albo kiedykolwiek) oświecenie. W gruncie rzeczy po wszystkim wmówiłem sobie poczucie żalu i frustracji z powodu przeoczenia jakiegoś ważnego doświadczenia duchowego, którego w moim mniemaniu potrzebowałem. Otworzyłem się jednak na świat poszukiwań duchowych i pierwszy raz doświadczyłem oddzielenia poczucia własnego ja od mojego wciąż zajętego, zmotywowanego i nieustannie niezadowolonego umysłu. Do

dzisiaj rozwijam tę umiejętność i jestem za to bardzo wdzięczny. W miarę upływu lat mój przyjaciel Murray został wybitnym nauczycielem i jest źródłem ogromnej inspiracji dla mnie i wielu innych osób zajmujących się pracą duchową.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Próbuję uwodzić żonę węgierskim akcentem. Uwodzenie czasem mi wychodzi, akcent raczej nie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przez całe życie przyjmowałem w stosunku do jogi postawę agnostyczną lub cyniczną – jak w zdaniu: „Na pewno nigdy nie będę uprawiał jogi". Jakiś czas temu zacząłem ją ćwiczyć według zaleceń indyjskiego jogina Sadhguru Jaggiego Vasudeva i teraz robię to niemal codziennie. To mnie odmieniło, dało mi poczucie dostępu do wewnętrznej przestrzeni i lekkości, o których istnieniu dotychczas nie wiedziałem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Jeżeli jesteś naprawdę mądry, porzucisz determinację. Bez względu na to, co jest źródłem twojego zapału, kiedy działasz z determinacją, jesteś jak liść na wietrze. Nie masz prawdziwej autonomii. Jesteś skazany na zbaczanie z kursu, nawet jeśli osiągniesz to, co według ciebie jest twoim celem. I nie myl determinacji z autentycznym, głębokim poczuciem powołania. Determinacja wyczerpuje i prowadzi do niespełnienia, podczas gdy powołanie jest pożywką dla duszy i raduje serce.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Po prostu z tym skończ” (z narkotykami, hazardem, objadaniem się, seksem itd.) to najmniej użyteczna rada, jakiej można udzielić komuś, kto zmaga się z uzależnieniem. Gdyby mógł z tym skończyć, dawno by to zrobił. Ludzie tkwią w uzależnieniu z powodu cierpienia, traumy, niepokoju i bólu emocjonalnego i to jest jego istotą. Jeżeli chcesz pomóc, zapytaj, skąd tak wielki ból, że są zdeterminowani (znów to słowo) do uciekania od niego poprzez autodestrukcyjne zachowania lub szkodliwe substancje. Następnie udziel im wsparcia w leczeniu traumy będącej źródłem uzależnienia. Ten proces zawsze zaczyna się od ciekawości pozbawionej chęci osądzania i od współczucia.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nie w ciągu ostatnich pięciu lat, lecz pięciu t y g o d n i nauczyłem się (wreszcie!) odmawiać kompulsywnego zaspokajania potrzeb innych ludzi, uśmierzania bólu wszystkich naokoło, przyjmowania wszystkich zaproszeń na konferencje i odczyty. To za bardzo się odbijało na moim wewnętrznym spokoju i na małżeństwie. Może to ironiczne, ale w końcu zacząłem się stosować do własnych zaleceń zawartych w mojej książce o stresie i chorobach, zatytułowanej *Ciało a stres*. To nowe doświadczenie, ale czuję, jak wraca mi radość życia i witalność. Zyskałem bardzo potrzebną możliwość zbadania kim jestem, kiedy po prostu j e s t e m i nie muszę czegoś r o b i ć.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Ponieważ mój umysł zawiera schematy charakterystyczne dla ADHD, łatwo tracę koncentrację i ulegam rozproszeniu. Do rzeczywistości pomaga mi wrócić proste pytanie: „Czy to, co teraz robię, jest zgodne z moim życiowym powołaniem?”. Moim powołaniem – tym, co mnie rozpala i najbardziej inspiruje – jest wolność dla wszystkich, w tym dla mnie: polityczna, społeczna, emocjonalna i duchowa. Kiedy niepokój emocjonalny wprawia mnie w stan rozproszenia, nie jestem wolny. Tak samo kiedy surowo oceniam moją skłonność do tracenia koncentracji, także nie jestem wolny. Wolność zawsze wynika z odnowienia świadomości wyboru: mojego wyboru, w każdej chwili.

„Pamiętaj, że Babe Ruth był nie tylko królem home runów, ale też królem nieudanych odbić”.

STEVE CASE

TW: @SteveCase

FB: /stevemcase

revolution.com

STEVE CASE należy do najbardziej znanych przedsiębiorców w Stanach Zjednoczonych. Jest współzałożycielem, prezesem i dyrektorem generalnym firmy inwestycyjnej Revolution LLC. Jako jeden z pierwszych postanowił uczynić internet częścią codziennego życia. Jego kariera przedsiębiorcy zaczęła się w 1985 roku, kiedy został współzałożycielem firmy America Online (AOL). Pod jego przywództwem stała się ona jedną z największych i najbardziej wartościowych firm internetowych na świecie. Jako pierwsza z tego grona weszła na giełdę, a jej akcje należały do najlepiej zarabiających w latach 90. – akcjonariusze mogli liczyć na zwrot z inwestycji na poziomie 11 616 procent. W szczytowym okresie jej działalności z jej usług korzystała prawie połowa użytkowników internetu w Stanach Zjednoczonych. Steve jest autorem bestsellera *Trzecia fala. Wizja gospodarki przyszłości*. Piastuje także stanowisko prezesa Case Foundation, którą założył razem z żoną Jean w 1997 roku. W 2010 roku Steve i Jean złożyli „przysięgę darczyńców” (The Giving Pledge) i publicznie potwierdzili swoje zobowiązanie do przekazania większości posiadanego majątku na cele charytatywne.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Trzecia fala futurologa Alvina Tofflera miała przeogromny wpływ na moje życie. To właśnie jego wizja elektronicznej globalnej wioski pomogła mi wytyczyć drogę do założenia AOL. Przeczytałem tę książkę na ostatnim roku college'u i zafascynowała mnie idea połączenia ludzi za pośrednictwem cyfrowego medium. Wiedziałem, że to nieuchronne, i chciałem wziąć udział w budowaniu tej przyszłości. Ta książka miała dla mnie tak duże znaczenie, że kiedy pisałem swoją, pożyczyłem tytuł: *Trzecia fala. Wizja gospodarki przyszłości*. U Tofflera trzema falami były: rewolucja agrarna, rewolucja przemysłowa i rewolucja techniczna. Ja skupiłem się na trzech falach rozwoju internetu: budowaniu platform umożliwiających nawiązywanie połączeń, tworzeniu aplikacji internetowych oraz integrowaniu internetu z naszym życiem w taki sposób, że będzie się stawał coraz bardziej wszechobecny, a czasem też zupełnie niewidoczny.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Po pierwsze, powiedziałbym, że trzeba wybiec wzrokiem w przyszłość i przygotować się na to, co będzie, a nie na to, co jest. Wayne Gretzky był wybitnym hokeistą, ponieważ nie skupiał się na położeniu krążka w danej chwili, tylko na miejscu, w którym niebawem się on znajdzie – i był tam przed wszystkimi. Rób to samo!

Po drugie, jeżeli tak jak wielu innych młodych ludzi jesteś posiadaczem dyplomu ze sztuk wyzwolonych, bądź z tego dumny i nie zapieraj się. Choć panuje obiegowa opinia, że kluczem do sukcesu jest programowanie, to w trzeciej fali,

kiedy największe branże ulegną rozkładowi, ta umiejętność nie będzie już gwarantowała takiego powodzenia jak w drugiej, gdy wszyscy skupiali się na tworzeniu aplikacji. Oczywiście programowanie nadal będzie ważne, ale nie mniej istotne będą kreatywność i umiejętność współpracy. Nie próbuj być kimś, kim nie jesteś. Miej wiarę w swoje umiejętności, ponieważ mogą przesądzić o twoim powodzeniu na drodze, którą podążasz.

Po trzecie, bądź nieustraszony. Zdaję sobie sprawę, że łatwiej to powiedzieć niż zrobić, zwłaszcza pokoleniu wychowanemu przez rodziców, którzy wisieli nad dziećmi jak helikoptery i zachęcali je do konformizmu, i zwłaszcza w świecie nękanym bezrobociem i terroryzmem. Pomimo wszystko jednak musisz wyjść ze swojej strefy komfortu i spróbować czegoś pozornie niemożliwego, wiedząc o tym, że nie zawsze będzie ci się udawało. Pamiętaj, że Babe Ruth był nie tylko królem home runów, ale też królem nieudanych odbić. Podejmując ryzyko, będziesz czasem ponosił porażki, ale to nie będzie znaczyło, że jesteś do niczego. To będzie znaczyło, że musisz się podnieść, otrzepać i podwoić wysiłki, żeby osiągnąć sukces.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Są trzy zagadnienia, które ku mojemu utrapieniu stały się elementem obiegowej wiedzy, zwłaszcza w takich miejscach jak Dolina Krzemowa. Pierwszym jest przekonanie, że naiwność jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Założyciele PayPala zasłynęli stwierdzeniem, że absolutny brak wiedzy o sposobie funkcjonowania branży kart kredytowych dał im przewagę pozwalającą na jej podminowanie. W ich przypadku rzeczywiście tak było, ale dzisiaj to już banał. Przekonanie, że niewiedza daje siłę, będzie źródłem porażek w nowej erze innowacji i podkopywania pozycji największych branż. Na przykład żeby rzucić wyzwanie systemowi opieki zdrowotnej,

nie wystarczy tylko znać się na oprogramowaniu. Trzeba wiedzieć jak współpracować z lekarzami, jak integrować oprogramowanie z systemami szpitalnymi, jak uzyskiwać wynagrodzenie od ubezpieczycieli, jak się poruszać w gąszczu przepisów. Jakaś wiedza na temat opieki zdrowotnej będzie pomocna – a może nawet będzie miała kluczowe znaczenie – w określaniu drogi postępowania i doda wiarygodności potrzebnej, żeby coś zdziałać. Specjalistyczna wiedza może też być potrzebna w AgTech [technologii rolniczej], ponieważ ważne jest zrozumienie kultury rolnej. Tak samo w EdTech [technologii edukacyjnej], gdzie trzeba wiedzieć, jakie narzędzia tworzyć, żeby pomóc uczniom w uczeniu się, a nauczycielom w nauczaniu. Sztuką będzie połączenie tej wiedzy ze świeżym, nieszablonowym myśleniem. Zwycięzcami w trzeciej fali będą ludzie potrafiący to dobrze zrobić.

Drugim powodem do niepokoju jest pomysł, że lepiej wszystko robić samemu – niektórzy nazywają to rozwiązanie „pełnym stosem". Zapewne w niektórych sytuacjach to się sprawdzi, ale samodzielna praca może nie być najlepszym pomysłem tam, gdzie nie chodzi tylko o aplikacje. Wspólnicy prawdopodobnie będą potrzebni, a mogą być nawet nieodzowni. Jest takie powiedzenie, które nabiera coraz większego sensu w dzisiejszych czasach: „Jeśli chcesz iść szybko, ruszaj sam, ale jeżeli pragniesz zajść daleko, dobierz sobie towarzysza". To może być mantrą trzeciej fali.

Trzecim przykładem złej rady jest zalecenie, żeby nie przejmować się przepisami, tylko iść naprzód. Oczywiście Uber odniósł ogromny sukces, ignorując lokalne przepisy. Zamiast czekać na zezwolenia, których mógł nigdy nie dostać, parł naprzód i zbudował bardzo prężny i wartościowy rynek dwustronnych relacji między kierowcami a pasażerami. Czapki z głów. To mogło się jednak udać tylko dlatego, że ignorowane przepisy miały charakter lokalny, a nie ogólnokrajowy. W przypadku większości innowacji w takich sektorach jak ochrona zdrowia będzie inaczej. Jeżeli wejdziesz na rynek z niedopuszczonym do użytku lekiem albo urządzeniem

medycznym, twoja działalność zostanie natychmiast zastopowana. To samo dotyczy bezzałogowych samochodów na ulicach i dronów na niebie. To samo dotyczy innowacji miejskich. Lista może być długa. Czy ci się to podoba, czy nie, ostatecznie chodzi o to, że innowatorzy trzeciej fali muszą współpracować z politykami, żeby zrobić coś konkretnego i sensownego. Podsumowując tę odpowiedź, metody, które sprawdzały się w drugiej fali, kiedy wszyscy skupiali się na tworzeniu oprogramowania, świadczeniu usług i zabieganiu o wirusowy wzrost ich popularności, nie zdadzą egzaminu w trzeciej fali, kiedy internet zacznie wpływać na najbardziej fundamentalne aspekty naszego życia.

„Jeżeli nie nazywają cię szalonym, kiedy zaczynasz coś nowego, to znaczy, że twojemu myśleniu brakuje rozmachu!”

LINDA ROTTENBERG

TW: @lindarottenberg

lindarottenberg.com

LINDA ROTTENBERG jest współzałożycielką i dyrektorką generalną Endeavor Global, supernowoczesnej organizacji non profit wspierającej przedsiębiorców z całego świata mogących wywrzeć największy wpływ na jego funkcjonowanie. „U.S. News & World Report” zaliczył ją do najwybitniejszych przywódców w Ameryce, a magazyn „Time” umieścił na liście 100 innowatorów XXI wieku. Linda często wygłasza odczyty w przedsiębiorstwach z listy Fortune 500, a jej działalność stała się tematem czterech opracowań napisanych w Harvard Business School i w Stanford Graduate School of Business. Dziennikarze telewizji ABC i radia NPR nazwali ją „zaklinaczką przedsiębiorców”, a Tom Friedman „kapitalistyczną mentorką” świata. Napisała bestseller *Szalony, czyli przedsiębiorczy. O tym, dlaczego warto iść pod prąd*.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kiedy w okolicach dziesiątej rocznicy działalności Endeavor pomyślałam, że wreszcie wypływamy na szerokie wody, nadszedł sztorm, który omal mnie nie zatopił. Mój mąż, autor bestsellerowych książek podróżniczo-przygodowych, zachorował na bardzo złośliwy nowotwór kości. To pozbawiło mnie napędu. Nagle okazało się, że nie jestem w stanie wsiąść do samolotu, a czasem nawet pojawić się w biurze. Nie wiedziałam, czy Bruce z tego wyjdzie, i szczerze mówiąc, nie byłam też pewna, czy Endeavor przetrwa ten sztorm. Na szczęście nasz niesamowity zespół stanął na wysokości zadania i organizacja rozwijała się szybciej niż kiedykolwiek. Być może jakieś znaczenie miało to, że nie było mnie na miejscu i nie stosowałam mikrozarządzania! Niemniej wnioski z tego doświadczenia są znacznie głębsze i nie ograniczają się do konieczności unikania tego sposobu kierowania wszystkim. Kiedy wróciłam do pracy po szczęśliwym wyzdrowieniu Bruce'a, odebrałam bardzo cenną lekcję przywództwa i życia. Będąc kobietą na stanowisku dyrektora generalnego, od początku starałam się przewodzić z siłą i pewnością siebie, tak żeby nikt nigdy nie widział, że się pocę albo po prostu płaczę. Po powrocie ta niewzruszona postawa już nie miała racji bytu. Członkowie mojego zespołu dopytywali się, jak się czuje Bruce, jak się miewają nasze bliźniaczki, jak ja sobie z tym wszystkim radzę. Nie miałam wyboru, musiałam opuścić gardę i po raz pierwszy okazać wrażliwość. Zaskoczyło mnie to, że pracownicy zbliżyli się do mnie, zamiast się odsunąć. Młodzi członkowie zespołu wyznawali mi na stronie, że w ich oczach byłam wcześniej „nadludzka", co oznaczało, że nie dało się nawiązać ze mną relacji. Kiedy zaczęłam okazywać wrażliwość, stwierdzali, że poszliby za mną wszędzie. Wniosek: zamiast starać się być „nadludzka", powinnam być mniej „nad", a bardziej „ludzka".

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Na moim billboardzie byłoby napisane: „»Szalony« to komplement”.

Kiedy zakładałam Endeavor, tyle razy nazwano mnie „la chica loca” (szalona dziewczyna), że w końcu to polubiłam. Mam nadzieję, że inni też wezmą to za dobrą monetę, ponieważ jeśli zamierzasz zrobić coś nowatorskiego, zwłaszcza naruszającego *status quo*, powinieneś się spodziewać, że nazwą cię wariatem. Nie można robić zamieszania i liczyć na to, że nikt nie zarzuci ci pomieszania rozumu. Największą zaletą przedsiębiorcy jest myślenie na przekór utartym schematom, skłonność do postępowania inaczej niż wszyscy, podążania w nieznane. Wielu ludzi nie pozwala sobie jednak na to z obawy przed uznaniem ich za szalonych. Ja nie tylko twierdzę, że „szalony” to komplement, ale też uważam, że jeżeli nie nazywają cię szalonym, kiedy zaczynasz coś nowego, to znaczy, że twojemu myśleniu brakuje rozmachu!

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

W odzyskaniu perspektywy pomagają mi moje córeczki Tybee i Eden. Miały ogromny wpływ na mój rozwój osobisty i zawodowy. Samo ich pojawienie się na świecie całkowicie zmieniło mój styl przywództwa. Byłam perfekcjonistką, stosowałam mikrozarządzanie, bez przerwy jeździłam po świecie, ale w końcu musiałam się nauczyć odpuszczać różne sprawy i czasem odmawiać, żeby być z dziećmi. Jak bardzo mądrze zauważyła Eden w dojrzałym wieku pięciu lat: „Przedsiębiorcą możesz być na krótko, ale mamusią będziesz zawsze!”.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Chyba najbardziej niezwykłym z moich nawyków jest (uprzejme) nagabywanie ludzi. Moja umiejętność „łażenia” (za inwestorami, członkami zarządów, przedsiębiorcami itd.) przydała mi się, kiedy zakładałam Endeavor. Raz nawet czekałam na potencjalnego mentora przed męską toaletą, żeby przez kilka minut porozmawiać z nim na osobności. [Zagadnęłam go słowami:] „Cześć, mam na imię Linda i właśnie założyłam organizację, która ma pomagać przedsiębiorcom na rynkach wschodzących. Chciałabym odwiedzić cię w biurze i więcej o tym opowiedzieć”.

Pozbądź się przekonania, że wezmą cię za osobę agresywną. Zwłaszcza kobiety powinny się tego nauczyć. Estée Lauder była jedną z największych nagabywaczek, a większość przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces, zaczynała nie od rozległych sieci kontaktów, lecz od drobnych aktów bezczelności w stosunku do dobrze dobranych osób. Znajdź w sobie odwagę i spróbuj nawiązać kontakt z mentorem, którego podziwiasz. Ludzie dobrze reagują na pasję i jasne wyłuszczenie sprawy, z którą się do nich zwracasz. Tak było w przypadku ofiary mojej nachalności: ten człowiek zgodził się zostać przewodniczącym globalnej rady konsultacyjnej w Endeavor. Inaczej mówiąc, nagabywanie jest niedocenianą strategią na początek działalności!

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Ludzie zawsze wmawiają świeżo upieczonym absolwentom i początkującym przedsiębiorcom, że nie powinni z góry odrzucać żadnych opcji, że lepiej nie zamykać żadnych drzwi. To prowadzi jednak do paraliżu, a nawet – co gorsza – do samooszukiwania się. Ilu z moich kolegów i koleżanek ze

studiów, którzy poszli do Goldmana Sachsa albo McKinseya „tylko na kilka lat” przed rozpoczęciem wymarzonej kariery kucharza albo założeniem własnej firmy rzeczywiście jest dziś restauratorami albo przedsiębiorcami? Większość wciąż siedzi w bankowości albo konsultingu, święcie wierząc w to, że tamte drzwi nadal są otwarte. Moja rada dla studentów brzmi: „Zamykajcie drzwi!”.

Ta rada odnosi się również do przedsiębiorców, którzy są jedną nogą w swojej firmie, a drugą poza nią. To może być dobre na początku (w końcu Phil Knight z Nike przez lata pracował jako księgowy, a Sara Blakely ze Spanx sprzedawała faksy, dopóki nie nabrała pewności, że jej produkt się przyjmie). Jednak w pewnym momencie po nabraniu rozpędu trzeba zrezygnować z tego zabezpieczenia. Nie można zbudować poważnej firmy, angażując się tylko połowicznie. Przedsiębiorcy często nie rezygnują z normalnej pracy, którą traktują jak poduszkę bezpieczeństwa – bardziej ze strachu niż z konieczności – nawet kiedy mogą już utrzymać się z własnej działalności.

Moja rada dla przedsiębiorców brzmi zatem tak: Kiedy twój pomysł chwyci, odetnij pępowinę. Twoje ukochane dziecko nie poleci, jeśli nie opuści gniazda.

„Nigdy nie będzie łatwiej niż teraz ruszyć w brawurową pogoń za własną pasją. Zrób to!”

TOMMY VIETOR

TW: @Tvietor08, @PodSaveAmerica

crooked.com

TOMMY VIETOR jest założycielem i wspólnikiem Fenway Strategies, agencji kreatywnej zajmującej się komunikacją strategiczną i relacjami publicznymi. Jest też współzałożycielem Crooked Media i współgospodarzem podcastu politycznego *Pod Save America*. Przez niemal dekadę był rzecznikiem prasowym prezydenta Baracka Obamy. W latach 2011–2013 pracował jako rzecznik National Security Council, będąc osobą kontaktową dla prasy we wszelkich sprawach dotyczących polityki zagranicznej i bezpieczeństwa narodowego. Brał udział w kampanii wyborczej Obamy do Senatu w 2004 roku i został rzecznikiem senatora po jego ówczesnym zwycięstwie. Pracował w Instytucie Politologii Uniwersytetu Chicago, a magazyn „Campaigns and Elections” wymienił go wśród dziesięciu najlepszych komunikatorów 2014 roku.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Wielki wpływ miała na mnie książka Roberta Timberga *The Nightingale's Song*. Prześledził on losy pięciu absolwentów Akademii Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych (Johna McCaina, Buda McFarlane'a, Olivera Northa, Johna Poindextera i Jima Webba) w czasie wojny w Wietnamie i później w świecie polityki. To niezwykła historia odwagi i poświęcenia, ale także ostrzeżenie przed tym, jak łatwo można pobłądzić i zejść na złą drogę, nawet jeśli ci się wydaje, że to, co robisz, służy szlachetnemu celowi.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Ukończyłem college w 2002 roku i przyjechałem do Waszyngtonu, żeby odbyć staż u senatora Teda Kennedy'ego. Natychmiast zakochałem się w polityce i wiedziałem, że to jest właśnie to, co chcę w życiu robić. Kiedy mój staż dobiegł końca, odpowiadałem na wszystkie oferty pracy, jakie mogłem znaleźć w stolicy. Potem demokraci przegrali wybory uzupełniające i połowa stanowisk, o które się ubiegałem, zniknęła z dnia na dzień, a ja nadal byłem stażystą bez wynagrodzenia. W końcu zwolniło się miejsce w biurze senatora Kennedy'ego – praca miała polegać na odbieraniu telefonów i witaniu gości. Byłem przekonany, że ją dostanę. Złożyłem podanie, poszedłem na rozmowę kwalifikacyjną, dostałem referencje od kilku osób, ale zatrudnili kogoś innego. Wtedy byłem zdruzgotany, ale gdybym dostał tę pracę, nie wziąłbym udziału w kampanii wyborczej Baracka Obamy do Senatu i moje życie potoczyłoby się zupełnie inaczej. Ta porażka okazała się punktem zwrotnym w mojej karierze.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Moją najmądrzejszą inwestycją było odrzucanie propozycji pracy za duże pieniądze po to, żeby mieć zajęcie przysparzające bezcennych doświadczeń. Jednym z takich doświadczeń był udział w kampanii. Na tym nie zarabia się pieniędzy. Trzeba harować od świtu do nocy. Jeśli kandydat przegra, zostajesz bez pracy. Zdobycie się na to krótkookresowe poświęcenie po to, żeby się czegoś nauczyć, było jednak najmądrzejszą rzeczą, jaką kiedykolwiek zrobiłem.

Przez dwa lata jako kompletny gołodupiec spałem na dmuchanym materacu. Zjeździł ze mną trzy stany (Północną Karolinę, Illinois i Iowę) i co noc uchodziła z niego połowa powietrza, tak że dotykałem tyłkiem podłogi. Niezliczoną ilość razy zaciągałem niedozwolony debet na koncie (dzięki za te wszystkie opłaty za przekroczenie limitu, Banku Ameryki!), ale zdobyte doświadczenia były warte więcej niż jakakolwiek pensja w moim życiu.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Nie skupiaj się na zarabianiu pieniędzy. Nie martw się, że nie masz planu. Nie przesadzaj z budowaniem sieci kontaktów i przygotowywaniem się na następny krok. Staraj się ze wszystkich sił znaleźć zajęcie, które pokochasz, ponieważ przygnębiająca prawda jest taka, że większości ludzi nie udaje się podjąć pracy budzącej ich pasję. Wielu uważa codzienną rzeczywistość za mordęgę i żyje tylko dla weekendów. Nigdy nie będzie łatwiej niż teraz ruszyć w brawurową pogoń za własną pasją. Zrób to!

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Płacą mi za czytanie najnowszych wiadomości i komentowanie ich, a ja codziennie budzę się zupełnie przytłoczony tym wszystkim, co dzieje się wokół. Kiedy próbuję się zorientować, na którym temacie powinienem najpierw się skupić, czuję, jak rośnie mi ciśnienie. Żeby sobie z tym poradzić, staram się nie zapominać, że świat nie przestanie się kręcić, nawet jeśli nic nie przeczytam. Gazety wyjdą następnego dnia jak zawsze. Skonsumowanie mniejszej ilości wartościowych informacji zawsze będzie dla mnie lepsze niż próba pochłonięcia wszystkiego. Myślę, że to podejście można zastosować także w odniesieniu do wielu innych rzeczy. Na przykład w dany wieczór lepiej dobrze spędzić czas z jednym przyjacielem niż starać się oblecieć wszystkich.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Napisałbym: „PRZESTAŃ GAPIĆ SIĘ W TELEFON!” i byłoby to napomnienie nie tylko dla innych ludzi, ale także dla mnie.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 25 listopada – 30 grudnia 2016 r.)

„Nie wierz we wszystko, co pomyślisz".

BJ MILLER

lekarz paliatywista, cytujący znane buddyjskie powiedzenie

„Bardzo trudno zapomnieć o bólu, ale jeszcze trudniej pamiętać o słodyczy. Szczęście nie zostawia blizn, z którymi można się obnosić. Pokój uczy nas tak niewiele".

CHUCK PALAHNIUK

słynny pisarz amerykański, najlepiej znany jako autor *Podziemnego kręgu*

„Mów mniej, słuchaj więcej".

BRENÉ BROWN

badaczka, autorka książki *Z wielką odwagą*

„Rzeczywistość jest tylko iluzją, aczkolwiek bardzo uporczywą".

ALBERT EINSTEIN

niemiecki fizyk teoretyczny, noblista

„Poznałeś sekret tej branży, który brzmi: nie ma żadnego sekretu. Bądź sobą”.

LARRY KING

TW: @kingsthings

ora.tv/larrykingnow

LARRY KING został nazwany „najbardziej niezwykłym gospodarzem programów telewizyjnych w historii” przez magazyn „TV Guide” i „mistrzem mikrofonu” przez magazyn „Time”. W ciągu półwiecza pracy w mediach przeprowadził ponad 50 tysięcy rozmów, w tym długie wywiady na wyłączność ze wszystkimi amerykańskimi prezydentami od czasów Geralda Forda. Program *Larry King Live* zadebiutował w stacji CNN w 1985 roku i był nadawany przez 25 lat. Nazywany „Muhammadem Alim wywiadu dziennikarskiego”, został wprowadzony do pięciu różnych panteonów sław medialnych i dostał nagrodę Emmy za całokształt pracy oraz bardzo prestiżową Al Neuharth Award for Excellence in the Media. Jego programy telewizyjne i radiowe zostały uhonorowane George Foster Peabody Award za doskonałość. Jest autorem kilku książek, w tym autobiografii *My Remarkable Journey*. Obecnie prowadzi program *Larry King Now*, produkowany przez telewizję Ora.

Uwaga Tima: Mój przyjaciel Cal Fussman (TW: @calfussman, calfussman.com) jest autorem bestsellerów i współpracownikiem magazynu „Esquire”, gdzie współtworzy rubrykę „What I Learned”. Przeprowadził wywiady z dziesiątkami osób, które kształtowały współczesną kulturę,

takich jak: Michaił Gorbaczow, Muhammad Ali, Jimmy Carter, Ted Kennedy, Jeff Bezos i Richard Branson. Poza tym prawie co rano jada śniadanie z Larrym Kingiem w Los Angeles. Ponieważ Larry'ego trudno złapać, a ja bardzo chciałem, żeby pojawił się w mojej książce, Cal był tak miły, że przepytał go w moim imieniu. Chcieliśmy się skupić na pewnych historiach Larry'ego, stąd nieco inny format i pytania w tym rozdziale. Dziękuję, Calu i Larry!

Pierwszy poranek Larry'ego Kinga na antenie:

Jest poniedziałkowy ranek, pierwszy maja 1957 roku. Wychodzę z domu o szóstej, na antenę mam wejść o dziewiątej. Mój wujek ściska mnie i całuje na pożegnanie. Jest gorący, parny, słoneczny dzień w Miami Beach. Numer ósmy przy 41st Street, naprzeciwko komisariatu policji. Nawiasem mówiąc, niedawno tam byłem. Teraz mieści się tam inna stacja.

W każdym razie wchodzę tam razem z sekretarką około ósmej, witam się z gościem, który kończy nocny dyżur, i kładę na biurku stos moich płyt. Jestem gotowy, ale Marshall [Simmons, menedżer stacji] wzywa mnie do swojego gabinetu za piętnaście dziewiąta.

Mówi: „To twój pierwszy dzień na antenie, życzę szczęścia". Odpowiadam: „Dziękuję". On pyta: „Jakiego nazwiska będziesz używał?" „O czym pan mówi?" „No wiesz, Larry Zeiger – tak się nazywałem – się nie nadaje". Dzisiaj by się nadawało. Dzisiaj każde nazwisko by się nadawało, nawet Engelbert Humperdinck.

W każdym razie on mówi, że się nie nadaje, bo jest trochę zbyt „etniczne". Ludzie nie będą też wiedzieli, jak się to pisze, więc musimy je zmienić.

Mówię, że wchodzę na antenę za 12 minut. On się zastanawia… Ma rozłożoną przed sobą gazetę „Miami Herald"… Później pisałem tam felietony, to wszystko były jakieś cuda… W gazecie jest reklama hurtowni alkoholi King's Wholesale

Liquor przy Washington Avenue. Patrzy na nią i pyta: „A może Larry King?”.

Mówię: „W porządku, brzmi nieźle” […] W każdym razie mam nowe nazwisko. Mogę wchodzić na antenę.

Dziewiąta.

Puszczam płytę, ściszam muzykę, włączam mikrofon i nie mogę wydobyć z siebie głosu.

CF: Nic pan nie mówi?

LK: Nic. Pogłaśniam muzykę i jeszcze raz ją ściszam, potem znowu to samo, ale wciąż milczę i zaczynam panikować. Pocę się. Patrzę na zegar i myślę: „Nie potrafię. Umiem robić wiele rzeczy, ale jestem nerwowy i moja kariera radiowa chyba właśnie się skończyła”. I wtedy Marshall Simmons, świeć Panie nad jego duszą, kopniakiem otwiera drzwi do reżyserki i rzuca: „Ta robota polega na gadaniu do ludzi, cholera, więc gadaj”.

Zamyka drzwi, a ja znowu ściszam płytę, włączam mikrofon i mówię: „Dzień dobry. Nazywam się Larry King i to jest pierwszy raz, kiedy się tak przedstawiam, bo dopiero przed chwilą dostałem to nazwisko. Muszę też powiedzieć, że to mój pierwszy dzień na antenie. Marzyłem o tym przez całe życie. Kiedy miałem pięć lat, naśladowałem prezenterów wiadomości. […]

„Jestem też bardzo zdenerwowany. Naprawdę bardzo się denerwuję. Proszę jakoś ze mną wytrzymać”. Wtedy puściłem płytę i już nigdy więcej się nie denerwowałem.

Później w ciągu całego życia wiele razy opowiadałem tę historię Arthurowi Godfreyowi, Jackie Gleason i innym, a oni wszyscy mówili: „Poznałeś sekret tej branży, który brzmi: nie ma żadnego sekretu. Bądź sobą”. Tamta sytuacja, której nie zmyśliłem, wyposażyła mnie na 60 lat w podstawową wiedzę: bądź sobą. Nie bój się zadawać pytań i nie bój się, że powiesz coś głupiego.

Historia Larry’ego Kinga, którą Cal Fussman lubi najbardziej:

To było krótko po rozpoczęciu mojej pracy w radiu. Od dwóch miesięcy występowałem na antenie od dziewiątej rano do południa i uwielbiałem każdą sekundę.

Nie mogłem się doczekać, aż znowu wejdę do studia. Aż znowu wejdę na antenę. Boże, jak ja to uwielbiałem.

Któregoś dnia menedżer Marshall Simmons zadzwonił do mnie i zapytał: „Al Fox, który prowadzi program nocny, zachorował. Weźmiesz nockę?". A ja na to: „Pewnie!". On mówi: „Ale wiesz, że będziesz tutaj całkiem sam? Jesteśmy małą stacją. W nocy nie ma inżyniera. Musisz tylko rejestrować odczyty wskaźników, grać muzykę i mówić. Masz pasmo od północy do szóstej. Potem się trochę poobijasz, wrócisz na antenę o dziewiątej, a później fajrant".

„Jasne, dam sobie radę". No więc jestem sam w radiu. Puszczam płyty, podaję czas, czytam prognozę pogody i wiadomości. Nagle dzwoni telefon, ja odbieram i mówię: „W-A-H-R".

Odzywa się kobiecy głos – mówię ci, Cal, do teraz dźwięczy mi w uszach.

Seksowny kobiecy głos mówi: „Pragnę cię".

Pamiętaj, że mam 22 lata. Święcie wierzę, że pryszcze na twarzy mam od czekolady. Jestem napalonym żydem. Nikt nigdy nie powiedział do mnie „pragnę cię".

Nagle myślę sobie, że ta robota daje dodatkowe korzyści.

Mówię zatem: „Moment, moment… Czego pani chce?". Ona odpowiada: „Przyjedź do mnie. Przyjedź do mojego domu". Ja na to: „Prowadzę program, kończę rano. Będę o szóstej". „Mieszkam tylko dziesięć przecznic od radia. O szóstej wychodzę do pracy, więc teraz albo nigdy. Oto mój adres. Spróbuj przyjechać".

Mam moralny dylemat. Z jednej strony moja kariera, moje radio, a z drugiej nikt nigdy nie powiedział do mnie „pragnę cię". Oto, co mówię do słuchaczy: „Panie i panowie, jestem tu dzisiaj w zastępstwie i chce zapewnić państwu szczególnie dobrą rozrywkę. Zamierzam odtworzyć dla państwa całą płytę z nagraniem Harry'ego Belafonte z Carnegie Hall, bez przerwy".

Miałem 23 minuty i więcej nie potrzebowałem, co zresztą nie zmieniło się do dzisiaj.

W każdym razie włączam płytę – wtedy jeszcze nie mieliśmy taśm – pędzę do samochodu, jadę do domu tej kobiety i na podjeździe widzę opisany przez nią samochód. Wpadam do domu, nad drzwiami pali się światło. Wchodzę do małego, ciemnego pokoju, na kanapie siedzi kobieta w białej bieliźnie. Rozpościera ramiona, ja ją obejmuję, przytulam policzek do jej policzka. W pokoju jest włączone radio.

Słyszę Harry'ego Belafonte w utworze „Jamaica Farewell". Śpiewa: „Down the way where the nights, where the nights, where the nights…"

Płyta się zacięła. Sadzam dziewczynę z powrotem na kanapie i biegnę do auta. W odruchu żydowskiego masochizmu przez całą drogę mam włączone radio i słyszę „where the nights, where the nights, where the nights…"

Wpadam do studia, wszystkie kontrolki migają, sygnalizując nadchodzące połączenia. Jestem strasznie zażenowany. Odbieram, przepraszam, w końcu ostatnim dzwoniącym okazuje się starszy mężczyzna, żyd. Mówię: „W-A-H-R, dzień dobry", a on odpowiada: „Where the nights, where the nights, where the nights… Zwariuję od tego!". Ja na to: „O matko, przepraszam. Dlaczego po prostu nie zmienił pan stacji?". „Jestem inwalidą. Leżę w łóżku, zajmuje się mną pielęgniarka. Wieczorem idzie do domu i zostawia radio nastawione na pańską stację. Odbiornik stoi na biurku, nie mogę go dosięgnąć. Jestem przykuty do łóżka". Odpowiadam: „Rany, co mogę dla pana zrobić?". „Niech pan puści »Hawa nagilę«".

Czy może pan wymienić do trzech książek, które miały największy wpływ na pana życie?

Jedną z nich byłby *Buszujący w zbożu*. Także *Lou Gehrig: A Quiet Hero* Franka Grahama.

Jaki ma pan niezwykły albo absurdalny nawyk?

Liczę słowa [albo litery] w wyrażeniu albo zdaniu i dzielę, żeby sprawdzić, czy wychodzi liczba parzysta. Na przykład „True love” podzielone przez dwa daje cztery. Nie chcę liczby nieparzystej, wolę parzystą. Często to robię w pamięci.

Każdy ma jakieś małe dziwactwa. Na przykład moje pigułki – zażywam wiele leków i witamin – muszą być w szafce w odpowiednim porządku, żebym po odłożeniu ich na miejsce mógł je następnego dnia wyjmować w tej samej kolejności. Taką mam zasadę.

„Nie bądź narwana, moja kochana”.

MUNA ABUSULAYMAN

TW: @abusulayman

FB: /Muna.Abusulayman.Page

haute-elan.com

MUNA ABUSULAYMAN jest najważniejszą osobowością medialną na Bliskim Wschodzie. Była sekretarzem generalnym Alwaleed bin Talal Foundation, organizacji dobroczynnej należącej do Kingdom Holding Company księcia Alwaleeda bin Talala. Prowadziła też jeden z najpopularniejszych programów społecznych w telewizji MBC, zatytułowany *Kalam Nawaem* („Miękka mowa”). W 2004 roku otrzymała tytuł Young Global Leader na Światowym Forum Ekonomicznym. W 2007 roku jako pierwsza kobieta z Arabii Saudyjskiej została mianowana ambasadorką dobrej woli Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. W latach 2009 i 2010 znalazła się na liście 500 najbardziej wpływowych muzułmanów na świecie. W 2011 roku magazyn „Arabian Business” uznał ją za 21. najbardziej wpływową kobietę arabską na świecie i 131. najbardziej wpływową osobę pochodzenia arabskiego.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Na każdym etapie życia odkrywasz książki, które do ciebie przemawiają, pomagają ci się zmienić, stać się tą wersją samego siebie, którą chcesz być. Bardzo trudno jest wybrać jedną pozycję. Gdybym jednak musiała, wybrałabym *Siłę pozytywnego Nie* Williama Ury'ego.

Dzięki niej zrozumiałam, dlaczego zgadzałam się na rzeczy, których nie chciałam robić. Co ważniejsze, zyskałam narzędzia pozwalające mi konsekwentnie odmawiać bez poczucia winy.

Inne książki pomagały mi odkryć siebie, zmienić się, ale nie miałabym na to czasu, gdybym nie zaczęła odrzucać kradnących mój czas czynności, na które wcześniej się zgadzałam.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Kieruję się w życiu dwoma powiedzonkami mojego ojca, który wiedział, że zawsze chcę być najlepsza we wszystkim, co robię: „Nie zrobisz nic lepiej, niż potrafisz" oraz „Nie bądź narwana, moja kochana".

Inaczej mówiąc rób wszystko jak najlepiej, ufaj w swoje umiejętności, a jeśli ci nie wyjdzie, „nie bądź narwana, moja kochana". Te wytyczne pomogły mi w wielu mrocznych chwilach, kiedy miałam zbyt dużo obowiązków i kiedy próbowałam osiągać idealne wyniki we wszystkich aspektach życia.

Dzięki temu nauczyłam się też być odpowiedzialna przed sobą. Zrób wszystko najlepiej, jak potrafisz, zachowaj spokój i następnego dnia znów podejmij walkę.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Próbuję dziwacznych smaków lodów w krajach, które odwiedzam. Uwielbiam lody. Powinny być odrębną kategorią żywności. Najdziwniejsze były chyba lody o smaku durianu w Malezji. To egzotyczny owoc, który śmierdzi jak zawartość kanalizacji, ale kiedy pokonasz obrzydzenie, okazuje się, że smakuje bardzo przyjemnie. [Z drugiej strony] lubię chyba wszystkie smaki owocowe z rzymskiej lodziarni Venchi Gelato.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Nauczyłam się, że kiedy biorę na siebie zbyt dużo obowiązków, tracę koncentrację i motywację do pracy. Dlatego umiejętność odmawiania jest dla mnie taka ważna.

Czasem jednak utrata koncentracji jest przejawem innego problemu, braku zaangażowania w pracę. To wymaga głębszej refleksji i rozmowy z mentorami w celu określenia, czy potrzebujesz przerwy, urlopu, czy zmiany kariery.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Inwestowanie w dzieci, kiedy były bardzo małe. Ze względu na napięty harmonogram i długie godziny pracy starałam się spędzać z nimi każdą wolną chwilę, zamiast udzielać się towarzysko. Dzięki temu zbliżyliśmy się do siebie, czytaliśmy bajki na dobranoc, jeździliśmy na wakacje i tworzyliśmy wspomnienia.

Teraz, kiedy mam bardziej ugruntowaną pozycję i więcej czasu, one wyfrunęły z gniazda. Cieszę się, że udało mi się wtedy znaleźć czas na wykonywanie z nimi codziennych czynności, ponieważ teraz, kiedy mam go więcej, one go nie mają.

Zabierałam je także ze sobą w podróże służbowe, kiedy wyjeżdżałam na więcej niż trzy dni. Czasem było to kosztowne, ale dzięki temu mogłam spędzać z nimi czas i rozmawiać o sprawach, które wynikały z kontaktu z innymi kulturami.

Zawsze też znajdowałam czas, żeby omówić z nimi każdą rozmowę służbową, którą odbywałam w ich obecności: czego dotyczyła, na czym polegał problem, jak próbowałam go rozwiązać. Przede wszystkim po to, żeby rozumiały, co odciągnęło uwagę mamy, ale też żeby pomóc im zrozumieć świat, w który kiedyś wejdą.

„Żadne społeczeństwo w historii ludzkości nie ucierpiało z tego powodu, że jego członkowie stali się zbyt rozumni”.

SAM HARRIS

TW: @SamHarrisOrg

samharris.org

SAM HARRIS ukończył filozofię na Uniwersytecie Stanforda i zrobił doktorat z neurobiologii na UCLA. Jest autorem bestsellerów *Koniec wiary*, *Pejzaż moralny*, *Przebudzenie*, *Letter to a Christian Nation*, *Free Will*, *Lying* oraz *Islam and the Future of Tolerance: A Dialogue* (z Maajidem Nawazem). Jest też gospodarzem popularnego podcastu *Waking Up with Sam Harris*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

The Beginning of Infinity Davida Deutscha bardzo zwiększył moje poczucie potencjalnej siły ludzkiej wiedzy, a *Superinteligencja* Nicka Bostroma wzbudziła moją obawę, że machina wiedzy może wszystko zrujnować. Gorąco polecam oba tytuły. Jeżeli jednak chcesz tylko zapomnieć o przyszłości i zatracić się w lekturze powieści, która na zawsze zmieniła

sposób prowadzenia fabuły literackiej, sięgnij po *Z zimną krwią* Trumana Capote'a.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Znalazłem świetne etui na komputer marki WaterField Designs (MacBook SleeveCase za 69 dolarów). Jest tak dobrze wykonane, że noszę komputer ze sobą znacznie częściej niż kiedyś i dzięki temu zaliczyłem kilka bardzo udanych sesji pracy w miejscach publicznych.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Żadne społeczeństwo w historii ludzkości nie ucierpiało z tego powodu, że jego członkowie stali się zbyt rozumni".

Jako gatunek musimy nieustannie dokonywać wyboru między dialogiem a przemocą. Jest więc bardzo ważne, żebyśmy zawsze dbali o to, by się dobrze rozumieć. Jedynie zobowiązanie do uczciwego rozumowania pozwoli nam otwarcie współpracować z miliardami obcych ludzi. Dlatego dogmatyzm i nieuczciwość nie są problemami czysto intelektualnymi, lecz także społecznymi. Kiedy zdolność uczciwego rozumowania zawodzi, tracimy łączność ze światem i ze sobą nawzajem.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Pięć lat temu chyba nawet nie wiedziałem, czym jest podcast. Teraz wypuszczam mniej więcej co tydzień nowy odcinek

Waking Up. Prowadzenie podcastu umożliwiło mi nawiązanie kontaktu z mnóstwem fascynujących ludzi, których inaczej w ogóle bym nie spotkał, a nasze rozmowy przyciągają znacznie więcej odbiorców, niż kiedykolwiek zdobędą moje książki. Mam wielkie szczęście, że moja kariera pisarza i mówcy zbiegła się w czasie z narodzinami tej technologii. Wydaje się, że żyjemy w nowej złotej erze audiofonii.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Nie martw się tym, co będziesz robił przez resztę życia. Znajdź tylko jakiś dochodowy i interesujący sposób zagospodarowania najbliższych 3–5 lat.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat?

Z konieczności nauczyłem się odrzucać prawie wszystkie prośby. Odpowiadam odmownie zwłaszcza na większość tych, które są związane z pracą: odrzucam zaproszenia do współpracy przy różnych przedsięwzięciach, prośby o napisanie notki na okładkę książki, przeprowadzenie wywiadu, udział w konferencji itd. To stało się bardzo proste w chwili, w której zdałem sobie sprawę, że tak naprawdę dokonuję wyboru między zaangażowaniem się w jeden z moich projektów (albo spędzeniem czasu z rodziną) a pracą dla kogoś (zwykle za darmo). W dzisiejszych czasach szczególnie łatwo odrzuca się prośby o wywiady filmowe. Po udzieleniu kilkudziesięciu takich wywiadów zdałem sobie sprawę, że większość nigdy nie trafi na ekrany.

To nie tak, że nie wyświadczam ludziom przysług. Tak naprawdę często dokładam starań, żeby komuś pomóc.

W takich przypadkach robię jednak coś, co naprawdę chcę zrobić. Prawie nigdy nie wyświadczam przysług tylko z powodu nieumiejętności odmawiania.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy czuję się przytłoczony, zaczynam żalić się żonie. Słucha mnie cierpliwie przez jakieś 30 sekund, po czym zwykle mówi, żebym się przymknął. Wtedy idę pomedytować albo poćwiczyć.

„Budzę się co rano z silnym przekonaniem, że daleko mi do osiągnięcia pełnego potencjału. »Wybitność« jest czasownikiem”.

MAURICE ASHLEY

TW: @MauriceAshley

mauriceashley.com

MAURICE ASHLEY jest pierwszym Afroamerykaninem w historii, który otrzymał tytuł szachowego arcymistrza. Swoją miłością do szachów zarażał innych jako trzykrotny trener uczestników turniejów mistrzowskich, autor dwóch książek, komentator stacji sportowej ESPN, projektant aplikacji na iPhone’a, twórca łamigłówek i mówca motywacyjny. W uznaniu dla jego niezwykłych zasług w 2016 roku został wprowadzony do panteonu szachowych sław U.S. Chess Hall of Fame. Jego książka *Chess for Success: Using an Old Game to Build New Strengths in Children and Teens* przedstawia liczne korzyści wynikające z uprawiania gry w szachy, zwłaszcza w przypadku trudnej młodzieży. Jego prelekcja na konferencji TEDx zatytułowana „Working Backward to Solve Problems” została odtworzona w internecie prawie pół miliona razy. Wystąpił także razem z naszym wspólnym znajomym Joshem Waitzkinem (strona 219) w poświęconym brazylijskiemu dżiu-dżitsu odcinku programu *The Tim Ferriss Experiment*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Sporo było książek, które spowodowały fundamentalne zmiany w moim życiu. Pierwszą z nich, która w dodatku przemawia do mnie do dzisiaj, były *Passages* Gail Sheehy. Przeczytałem ją w wieku 18 lat i dzięki niej zrozumiałem, że na każdym etapie życia aż do starości i śmierci będę innym człowiekiem. Uzmysłowiłem sobie, że powinienem przeżywać swoje życie od końca, czerpiąc z mądrości starych ludzi i zgodnie z nią wykorzystywać swoją młodzieńczą energię. Nie zawsze umiałem to robić, ale łatwiej mi było odróżniać rzeczy ważne od nieistotnych.

Wymieniłbym również książkę *Sugar blues. Zniewoleni przez cukier* Williama Dufty'ego, która skłoniła mnie do radykalnej zmiany diety na lepszą. *Mastery* George'a Leonarda opisuje wyzwania, z którymi musimy się zmierzyć na drodze do mistrzostwa w dowolnej dziedzinie. A *4-godzinny tydzień pracy* Tima Ferrissa skłonił mnie do porzucenia przeciętnego życia i poszukiwania takiego, które daje kompletną wolność i elastyczność – życia na moich warunkach.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Dla szachisty turniejowego porażka jest nieodłączną częścią rozwoju. Moja najważniejsza porażka miała miejsce na turnieju na Bermudach, gdzie musiałem wygrać, żeby otrzymać upragniony tytuł arcymistrza – najwyższy i najbardziej prestiżowy dla szachisty. Grałem z niemieckim arcymistrzem Michaelem Bezoldem i w bardzo ważnej pozycji musiałem

dokonać wyboru między zbiciem wartościowej figury albo zbiciem zwykłego piona. Okazało się, że zbicie piona nie naruszyłoby mojej przewagi, a zbicie wieży pozbawiło mój atak całej siły. Kiedy przegrałem, Aleksander Szabałow, arcymistrz i czterokrotny mistrz Stanów Zjednoczonych, wskazał mój błąd i powiedział coś, czego nigdy nie zapomnę: „Żeby zostać arcymistrzem, musisz nim być". Wtedy zrozumiałem, że muszę wrócić do pracy nad sobą i doskonalić się, zanim zacznę myśleć o wygrywaniu meczów. Od tego czasu zawsze skupiam się przede wszystkim na procesie, a nie na wyniku.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Budzę się co rano z silnym przekonaniem, że daleko mi do osiągnięcia pełnego potencjału. »Wybitność« jest czasownikiem".

Te słowa przyszły mi do głowy pewnego ranka w przebłysku świadomości i wnikliwości. Muszę przejść jeszcze wiele mil, zanim zasnę, więc pozostałe lata spędzę na usilnym dążeniu do bycia z roku na rok coraz lepszym człowiekiem. Wybitność nie jest ostatecznym miejscem przeznaczenia, lecz serią drobnych codziennych aktów nieustanie odmładzających i odświeżających nasze umiejętności w regularnym wysiłku mającym doprowadzić nas do najlepszej wersji samych siebie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Ostatnio poszedłem na kurs samorozwojowy o nazwie Landmark, gdzie nauczyłem się przede wszystkim dążyć do pełnej otwartości i przejrzystości w relacjach z ludźmi. To spowodowało, że liczba moich relacji z czasem spadła, ale wzrosła ich jakość, dzięki czemu przestałem się tak przejmować

tym, co ludzie o mnie myślą. Obecnie jednym z najczęściej używanych wyrazów w moim słowniku jest „autentyczność”. Jest niczym miara, za pomocą której sprawdzam, czy mówię głupoty, czy raczej wypowiadam prawdy płynące z głębi mojej duszy.

Sztuka mówienia
NIE

DANNY MEYER

TW: @dhmeyer

ushgnyc.com

DANNY MEYER jest założycielem i dyrektorem generalnym Union Square Hospitality Group (USHG), prowadzącej kilka spośród najbardziej lubianych i uznanych nowojorskich restauracji, takich jak Gramercy Tavern, The Modern, Maialino i inne. Danny i USHG założyli też Shake Shack – sieć nowoczesnych przydrożnych restauracji z hamburgerami, która weszła na giełdę w 2015 roku. Jego bestsellerowa książka *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business* opisuje zbiór szczególnych zasad biznesowych i życiowych, które mogą znaleźć zastosowanie w wielu branżach. Magazyn „Time" w 2015 roku umieścił Danny'ego na liście stu najbardziej wpływowych osób.
Uwaga Tima: Dla twojej przyjemności i drobnej satysfakcji z mojego niepowodzenia zamieszczam kolejną urzekająco uprzejmą odpowiedź odmowną, tym razem od Danny'ego Meyera.

Cześć, Jeffrey [to imię naszego wspólnego znajomego, który przekazał moją prośbę]

Pozdrawiam i dziękuję za wiadomość.

Jestem bardzo wdzięczny za zaproszenie do udzielenia wywiadu do nowej książki Tima, ale ledwo wystarcza mi czasu na wszystko, co robimy w USHG, nie mówiąc już o moich własnych wiecznie odkładanych projektach książkowych.

Dobrze to przemyślałem i zdaję sobie sprawę, że to niezwykła okazja, ale niestety muszę odmówić, choć z ogromną wdzięcznością.

Wiem, że książka odniesie wielki sukces!

Jeszcze raz dziękuję,

Danny

Union Square Hospitality Group

„Wiele organizacji przejmuje się drobnymi kosztami bezpośrednimi, ale nie ma żadnych skrupułów w związku z utrzymywaniem niepotrzebnych pracowników przesiadujących godzinami w salach konferencyjnych”.

JOHN ARNOLD

TW: @JohnArnoldFndtn

arnoldfoundation.org

JOHN ARNOLD jest współprezesem Fundacji Laury i Johna Arnoldów, której głównym celem jest polepszanie życia ludzi poprzez wzmacnianie systemów społecznych, rządowych i ekonomicznych. Wcześniej był dyrektorem generalnym założonej przez siebie firmy Centaurus Energy – wartego miliardy dolarów funduszu hedgingowego inwestującego w towary. W 2012 roku zaskoczył Wall Street swoim nagłym odejściem na emeryturę. Przed założeniem Centaurusa piastował różne stanowiska w oddziale sprzedaży hurtowej firmy Enron; między innymi był szefem działu instrumentów pochodnych gazu ziemnego, gdzie zyskał przydomek „Król Gazu Ziemnego”. Ukończył studia na Uniwersytecie Vanderbilta i zasiada w zarządzie Breakthrough Energy Ventures – prowadzonej przez inwestorów firmy inwestycyjnej typu *venture capital*, zajmującej się finansowaniem przełomowych technologii, które przyczynią się do ograniczenia światowej emisji gazów cieplarnianych.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Nasze podejście do życia zależy w dużym stopniu od poziomu optymizmu. Człowiek o nastawieniu optymistycznym więcej inwestuje w siebie, ponieważ spodziewa się wyższej nagrody w przyszłości. Pesymista przedkłada natychmiastowe zyski nad wyniki długookresowe. Niemniej zalew aktualnych wiadomości, w których prym wiodą negatywne wydarzenia dnia, sprawia, że tracimy z oczu ogólny obraz świata. Rzeczywistość, przedstawiona najlepiej w książkach *The Rational Optimist* Matta Ridleya (strona 59) i *Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury* Stevena Pinkera (strona 505), jest taka, że trend długookresowy jest zdecydowanie pozytywny. Optymizm jest cechą zwrotną; między przyczyną a skutkiem zachodzi relacja sprzężenia zwrotnego. Im bardziej optymistycznie społeczeństwo postrzega przyszłość, tym lepsza ona jest. Te książki przypominają o ogromnym postępie, jaki uczyniło społeczeństwo.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Niefortunna prawda jest taka, że rady są niemal zawsze oparte na niepotwierdzonych doświadczeniach i w związku z tym ich wartość i adekwatność są ograniczone. Przeczytaj fragmenty przemówień wygłaszanych na rozdaniach dyplomów w college'ach, a szybko zdasz sobie sprawę, że każda historia jest wyjątkowa. Na każdego przedsiębiorcę, który odniósł sukces, pracując z oddaniem przez całe lata nad

urzeczywistnieniem jednego pomysłu, przypada inny, który co chwila zmieniał przedmiot zainteresowań. Na każdego człowieka sukcesu, który miał ogólny plan na życie, przypada ktoś, kto wszystko robił spontanicznie. Ignoruj rady, zwłaszcza na początku kariery. Nie ma uniwersalnej drogi do sukcesu.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Do niedawna nie doceniałem maksymy „czas to pieniądz". W przypadku osób, których czas jest rzadkim zasobem, bardzo ważne jest opanowanie umiejętności odrzucania zaproszeń na spotkania. Udział w bezproduktywnym spotkaniu wiąże się z ogromnymi kosztami utraconych możliwości. To wydaje się oczywiste, ale ludzie mają problemy ze zrównywaniem czasu z pieniędzmi. Wiele organizacji przejmuje się drobnymi kosztami bezpośrednimi, ale nie ma żadnych skrupułów w związku z utrzymywaniem niepotrzebnych pracowników przesiadujących godzinami w salach konferencyjnych. W ostatnich latach osiągnąłem większą wprawę w szacowaniu kosztów alternatywnych czasu.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 6 stycznia – 27 stycznia 2017 r.)

„Harmonogram chroni przed chaosem i kaprysami. Jest jak sieć do łapania dni".

ANNIE DILLARD

amerykańska profesor i pisarka, uhonorowana Nagrodą Pulitzera autorka książki *Pielgrzym nad Tinker Creek*

„Osoby, które spodziewają się »obrazy uczuć religijnych«, zawsze dojrzą gdzieś prowokację. Nie jesteśmy w stanie dostosować się na tyle, żeby zadowolić fanatyków, a już sama próba byłaby dla nas uwłaczająca".

CHRISTOPHER HITCHENS

pisarz, dziennikarz, krytyk społeczny

„Tych, których łatwo zszokować, należy szokować częściej".

MAE WEST

jedna z największych kobiecych gwiazd klasycznego kina amerykańskiego

„Jeżeli jakiś pomysł na pierwszy rzut oka nie wydaje się absurdalny, nic z niego nie będzie".

ALBERT EINSTEIN

niemiecki fizyk teoretyczny, noblista

„Kluczem do wspaniałego życia są serie wspaniałych dni. Takich, które będziesz mógł dobrze oceniać jeden po drugim”.

MR. MONEY MUSTACHE

TW/FB: @mrmoneymustache

mrmoneymustache.com

MR. MONEY MUSTACHE (właśc. Pete Adeney) wychował się w Kanadzie, w rodzinie ekscentrycznych muzyków. W latach 90. ukończył studia informatyczne i pracował w kilku firmach komputerowych, dopóki nie przeszedł na emeryturę w wieku 30 lat. Pete i jego żona mieszkają w okolicach Boulder w Kolorado ze swoim 11-letnim synem i od 2005 roku nie pracują w normalnym znaczeniu tego słowa. To oczywiście rodzi pytanie: „Jak to możliwe?”. Krótko mówiąc, zdołali przejść tak wcześnie na emeryturę, optymalizując wszystkie aspekty życia pod kątem tego, żeby dawało maksimum radości przy jak najmniejszych kosztach, oraz inwestując w nieskomplikowane fundusze oparte na indeksach giełdowych. Rocznie wydają średnio 25–27 tysięcy dolarów i nie odczuwają potrzeby posiadania czegokolwiek. Od 2005 roku wszyscy troje prowadzą swobodne życie składające się z interesujących przedsięwzięć, pobocznych biznesów i przygód. W 2011 roku Pete zaczął pisać o swojej filozofii na blogu *Mr. Money Mustache*, zdobywając około 23 milionów czytelników (oraz 300 milionów odsłon strony). To coś w rodzaju ogólnoświatowej sekty z samoorganizującą się społecznością.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Wieszanie prania na sznurze, żeby wyschło w promieniach słońca, zbieranie i rąbanie drewna na opał, odgarnianie ogromnych ilości śniegu po śnieżycy. Cieszy mnie spędzanie długich godzin na wykonywaniu takich realnych, tradycyjnych czynności w celu uniknięcia wessania przez wir sztucznych spraw biznesowych, pieniędzy i internetowego trajkotu.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Najważniejsze było z pewnością zdanie sobie sprawy z tego, że prawdziwym wskaźnikiem jakości życia jest odpowiedź na pytanie: „Na ile jestem zadowolony z mojego życia w tej chwili?”.

To znów okazuje się łatwiejsze, niż może się wydawać. Wszyscy przeżywamy wzloty i upadki, więc celem jest zwiększanie ilości dobrego czasu i zmniejszanie liczby gorszych chwil – najlepiej do zera.

Jeżeli zadasz sobie to pytanie pod koniec naprawdę fantastycznego dnia, odpowiedź będzie zwykle pozytywna. Po bardzo złym dniu (albo po kilku), stwierdzisz raczej, że życie jest do niczego. Ja doszedłem do wniosku, że kluczem do wspaniałego życia są serie wspaniałych dni. Takich, które będziesz mógł dobrze oceniać jeden po drugim.

Okazuje się, że są dość proste mechanizmy umożliwiające przeżycie wspaniałego dnia. Zacznij od wyspania się i zjedzenia dobrego posiłku, odłóż na bok telefon/gazetę/komputer i zaplanuj czynności, które uczynią ten dzień wspaniałym. Kilka godzin aktywności fizycznej, trochę ciężkiej pracy, możliwość pośmiania się z innymi ludźmi albo udzielenia im pomocy – i już jesteś w domu.

Długofalowym wyzwaniem jest więc takie zorganizowanie sobie życia, żeby miało więcej treści, a mniej wypełniaczy.

Przyglądaj się każdej czynności wykonywanej w ciągu dnia i myśl: „Czy dzięki temu przeżyję dobry dzień, a jeśli nie, to czy jest na świecie ktoś, kto zdołał wyeliminować tę czynność ze swojego życia i osiągnąć większy sukces niż ja?”.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Najgorsza spośród sztampowych rad jest raczej założeniem, na którym opiera się życie całej klasy średniej: „Znajdź sobie fajną, dobrze płatną pracę, w której przez 40 lat będziesz całkowicie zależny od swojego pracodawcy”.

To założenie, ponieważ realizujesz je automatycznie, jeśli idziesz normalną drogą: wydajesz minimum 85 procent dochodów i zadłużasz się bez skrupułów, kiedy chcesz kupić coś, na co jeszcze nie masz pieniędzy. Jeśli dobrze pójdzie, uda ci się przez całe życie utrzymać głowę nad powierzchnią, w sensie finansowym.

Spróbuj zamiast tego pomyśleć o swoim życiu w kategoriach wolności. Uzyskasz wolność na całe życie, jeśli zainwestujesz 25–30-krotność rocznych wydatków w pozbawione wysokich opłat za zarządzanie fundusze oparte na indeksach albo równie nudne instrumenty finansowe.

Kiedy oszczędzasz standardowe 15 procent dochodów, uzyskujesz tę wolność w wieku 65 lat. Jeżeli uda ci się podnieść ten odsetek do 65 procent, uwolnisz się niedługo po 30. urodzinach i będziesz o wiele szczęśliwszy.

Oczywiście są też inne rozwiązania problemu pieniędzy. Możesz być właścicielem rentownej firmy albo znaleźć sobie pracę, która będzie cię cieszyła przez całe życie. Ale nawet to przychodzi szybciej, kiedy nie tkwisz w pułapce zarabiania, pożyczania i wydawania, będącej częścią tego wielkiego założenia egzystencji klasy średniej.

Krótko mówiąc: wysoka stopa oszczędności (albo „życiowa marża zysku”) jest zgoła najlepszym pomysłem na wspaniałe, kreatywne życie, ponieważ jest twoim biletem do wolności, a wolność jest paliwem kreatywności.

„Naucz się medytacji transcendentalnej według Maharishiego Mahesha Yogi i medytuj regularnie. To zakończy twoje cierpienie i przyniesie szczęście i spełnienie w życiu. Dawaj!”

DAVID LYNCH

TW: @david_lynch

davidlynchfoundation.org

DAVID LYNCH jest wybitnym reżyserem, scenarzystą i producentem filmowym. „The Guardian” nazwał go „najważniejszym reżyserem swoich czasów”. Do jego dzieł należą kultowe filmy i przełomowe seriale telewizyjne, takie jak *Głowa do wycierania*, *Człowiek słoń*, *Blue Velvet*, *Dzikość serca*, *Miasteczko Twin Peaks*, *Zagubiona autostrada* i *Mulholland Drive*. Jest założycielem i przewodniczącym rady powierniczej David Lynch Foundation for Consciousness-Based Education and World Peace, której celem jest nauczanie dzieci i dorosłych na całym świecie medytacji transcendentalnej. Lynch był trzy razy nominowany do Oscara za reżyserię i raz za scenariusz. Dwukrotnie uhonorowano go francuską nagrodą Cezar za najlepszy film zagraniczny. Dostał też Złotą Palmę na festiwalu w Cannes oraz Złote Lwy za całokształt twórczości na festiwalu w Wenecji.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

That Motel Weekend Jamesa Donnera, *Srimad Devi Bhagavatam* oraz *Przemiana* Franza Kafki.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Naprawdę dobra porażka daje niesamowite poczucie wolności. Nie można upaść już niżej, więc jedyna droga wiedzie w górę. Nie ma już nic do stracenia. Ta wolność jest prawie euforyczna i może otworzyć drzwi w umyśle prowadzące do tego, czego naprawdę pragniesz. A kiedy robisz to, czego naprawdę pragniesz, radość miesza się z tą nieograniczoną wolnością i nie ma żadnego strachu. Jest tylko wielkie szczęście w działaniu. Moją ulubioną porażką był film *Diuna*.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Niewykończone kołki z twardego drewna o średnicach 1/8, 1/4 oraz 5/16 cala i długości 36 cali. Zamówiłem je z Amazon Prime z dostawą do domu. Użyłem ich do budowy stołu jako części drewnianych zawiasów.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Korzystanie z narzędzi Festool dla większej precyzji pracy w drewnie.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Naucz się medytacji transcendentalnej według Maharishiego Mahesha Yogi i medytuj regularnie. To zakończy twoje cierpienie i przyniesie szczęście i spełnienie w życiu. Dawaj!”

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

35 dolarów – taka była wówczas cena dla studentów – za rozpoczęcie nauki medytacji transcendentalnej 1 lipca 1973 roku.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Palę papierosy.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Prośby o wywiady takie jak ten. Jak widzisz, nadal mam nad czym pracować.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Naucz się medytacji transcendentalnej według Maharishiego Mahesha Yogi i medytuj regularnie. Ignoruj czarnowidztwo i pesymistów.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Nawet jeśli czegoś nie lubisz, rób to dla pieniędzy.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Siedzę i pożądam pomysłów.

„Zaufana strona trzecia to luka bezpieczeństwa”.

NICK SZABO

TW: @NickSzabo4

unenumerated.blogspot.com

NICK SZABO jest polimatem. Szerokość i głębokość jego zainteresowań i wiedzy są naprawdę zdumiewające. Jest informatykiem, prawnikiem i kryptografem znanym z pionierskich badań nad kontraktami cyfrowymi i kryptowalutami. Stworzył sformułowanie „smart contract” i kryjącą się za nim koncepcję w celu przeniesienia „wysoko rozwiniętych” (jak je sam określa) praktyk z obszaru prawa umów do protokołów elektronicznej wymiany handlowej między obcymi ludźmi w internecie. Zaprojektował również Bit Gold, uważane przez wielu za prekursora Bitcoina.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Samolubny gen Richarda Dawkinsa mówi więcej o życiu (w tym o ludzkim zachowaniu i o mnie samym) niż wszystko inne, co czytałem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Wszyscy chcą społecznego dowodu słuszności – od pochlebstw przyjaciela po internetowe lajki i głosy poparcia. Im mniej zależy ci na pozytywnych opiniach na temat twoich pomysłów, tym oryginalniejsze obszary możesz eksplorować i tym większa będzie twoja kreatywność oraz – w długim okresie – twoja użyteczność dla społeczeństwa. Może jednak upłynąć bardzo długi czas, zanim ludzie docenią cię za twoje pomysły (a nawet ci zapłacą). Im oryginalniejsze one będą, tym mniej twoi przełożeni i współpracownicy będą je rozumieli, a ludzie boją się tego, czego nie rozumieją, albo przynajmniej starają się to ignorować. Dla mnie jednak rozwijanie własnych pomysłów samo w sobie było zawsze satysfakcjonujące, nawet jeśli omawianie ich na przyjęciach było nie do pomyślenia. W końcu po dekadach pracy przyjmuję tyle zaszczytów, że sam nie wiem, co z tym zrobić.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Mantra Doliny Krzemowej: „działaj szybko i psuj rzeczy” jest bardzo złą radą, kiedy ktoś ma do czynienia z dużymi pieniędzmi!

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Zaufana strona trzecia to luka bezpieczeństwa”.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim

czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Za 100 dolarów to nic szczególnie doniosłego (ani takiego, co nie byłoby dla mnie oczywiste). Różne urządzenia umożliwiające spienienie jednej porcji mleka [Tim: jak PowerLix Milk Frother] przydają mi się do przyrządzania kakao, kawy itd. Z rzeczy mniej oczywistych coś tak przyziemnego dzisiaj (ale jeszcze ponad sto lat temu zupełnie niedostępnego) jak pełen bak paliwa na podróż do San Francisco, gdzie nagrywałem twój podcast.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

[Moją „ulubioną wpadką” było] kreatywne wykorzystanie braku zatrudnienia i rezygnacja z przyjmowania ofert pracy oraz nawiązywania kontaktów z ludźmi tylko dlatego, że „tak trzeba”. Najlepsze pomysły przychodziły mi do głowy wtedy, kiedy nie byłem rozproszony ani zmęczony pracą i interakcjami społecznymi, tylko miałem swobodę myślenia z rozmachem i fantazją i czas na przetrawienie pomysłów. To powiedziawszy, muszę dodać, że ważne było również dobre wykształcenie (informatyka i prawo) oraz dyscyplina będąca efektem pracy z musu (potrzebowałem pieniędzy!).

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Praca nad rozwijaniem własnych pomysłów zamiast tych, których rozwijania ode mnie oczekiwano, nawet jeśli na krótką metę oznaczało to problemy. Na przykład kiedy ignorowałem pomysły moich przełożonych… Mogę to wyrazić inaczej: chodzi o dawanie pierwszeństwa pomysłom, które podziwiałem, przed

zachciankami społecznymi i konsumpcyjnymi poprzez łączenie tych pomysłów w nowatorski i użyteczny sposób albo rozpoznawanie wpływu nowych możliwości technicznych na często bardzo stare pomysły.

Inną świetną inwestycją długoterminową była moja edukacja w zakresie teorii informatyki, dzięki której odkryłem wspaniałe możliwości techniczne pozwalające rozwiązać wielkie problemy, które chciałem rozwiązywać. Korzyść praktyczna była taka, że jako student informatyki wcześnie odkryłem internet i poznałem nieliczne wtedy osoby, które szły w podobnym kierunku. W „prawdziwym życiu" nigdy nie miałbym okazji ich spotkać.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Piszę ręcznie na papierze do drukarki. Wiem, że jesteś fanem aplikacji Evernote, ale nawet jako informatyk i programista wciąż czerpię radość i korzyści z bawienia się papierem i ręcznego notowania bieżących przebłysków myśli.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Człowieku, też chciałbym wiedzieć, jak to przezwyciężyć. Czekam na odpowiedzi innych twoich gości.

„Jeśli nie potrafisz się z tego śmiać, przegrywasz”.

JON CALL

IG/YT: jujimufu

acrobolix.com

JON CALL jest znany jako Jujimufu, anaboliczny akrobata. W 2000 roku zaczął się uczyć estetycznych sztuczek łączących przewroty, piruety i wykopy. W 2002 roku założył stronę trickstutorials.com, którą prowadzi od 12 lat. Stała się ona jedną z największych społeczności „tricksterów” w internecie. Jon zasłynął osiągającymi wirusową popularność filmami, w których prezentuje na przykład szpagat na krzesłach z masywną sztangą trzymaną nad głową. Wystąpił w programie *America’s Got Talent*. Magazyn „Men’s Health” napisał, że „wygląda jak siłacz, rusza się jak ninja i wykonuje najbardziej zwariowane sztuczki fitnessowe, jakie kiedykolwiek widzieliście”.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Thinking Body, Dancing Mind Chunglianga Ala Huanga. To pozycja z dziedziny psychologii sportu oparta na naukach taoizmu. Bardzo wyjątkowa adaptacja księgi Tao. Miałem farta,

że wyszperałem ją w księgarni, kiedy szukałem czegoś do czytania w wieku 15 lat. W tamtym okresie była świetnym uzupełnieniem mojego treningu taekwondo. Do dzisiaj sięgam po nią od czasu do czasu i czytam na wyrywki.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Elektryczna kuchenka jednopalnikowa. Mam model Aroma Housewares AHP-303/CHP-303 Single Hot Plate. Kosztuje niecałe 20 dolarów i świetnie się nadaje do utrzymywania kubka (albo trzech!) kawy we właściwej temperaturze.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W marcu 2012 roku skręciłem kostkę podczas wykonywania ćwiczeń akrobatycznych. To było skręcenie drugiego stopnia, nie mogłem prawidłowo ćwiczyć przez siedem miesięcy. Wracałem do zdrowia bardzo powoli, ale miało to swoją dobrą stronę: kiedy moja kostka była kontuzjowana, trenowałem jak szaleniec na kółkach gimnastycznych. Przez pół roku co drugi dzień odbywałem bardzo wyczerpujący trening. Zwiększanie masy mięśniowej na kółkach jest o wiele trudniejsze niż przy użyciu ciężarów, ale przybrałem prawie 7 kilogramów! Ten niesamowicie intensywny trening miał niesamowite przełożenie na moje ruchy akrobatyczne, kiedy kostka w końcu wydobrzała. Ta kontuzja zapoczątkowała wielką transformację, która trwa do dzisiaj. Gdybym nie skręcił kostki, być może nigdy nie wzbogaciłbym swoich umiejętności i pozostałbym chudzielcem ćwiczącym w parku akrobatykę dla zabawy.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Jeśli nie potrafisz się z tego śmiać, przegrywasz”.

Wymyśliłem tę sentencję w tym roku i postanowiłem, że będzie moim drogowskazem bardziej niż jakakolwiek inna. Najlepsze w tym zdaniu jest to, że wszystkie wyjątki od tej reguły są źródłem ważnych lekcji. Nie byłoby ci do śmiechu, gdyby ktoś umarł – zwłaszcza ktoś bliski – ale to znaczy, że w życiu nie zawsze wygrywamy. Czasem rzeczywiście przegrywamy. Byłoby jednak lepiej, gdybyśmy potrafili odróżniać prawdziwą porażkę od słabości charakteru. Zadrapanie lakieru na samochodzie albo zapomnienie o wyniesieniu śmieci przed terminem odbioru to denerwujące rzeczy, z których jednak powinieneś się kiedyś śmiać – i to raczej prędzej niż później. Im szybciej zaczniesz się z czegoś śmiać, tym szybciej możesz skupić się na życiu. Im szybciej opanujesz zdolność śmiania się z siebie, tym szybciej zaczniesz żyć pełnią prawdziwego życia.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Sole trzeźwiące! Ciężarowcy wąchają je przed wejściem na platformę, żeby zwiększyć swoje szanse na podniesienie jak największego ciężaru. Sole trzeźwiące to koktajl substancji chemicznych (głównie amoniaku) przywracających trzeźwość umysłu i zwiększających wydolność organizmu.

Sole trzeźwiące są dostępne w wielu postaciach, ale te w ampułkach najłatwiej się przechowuje i mają jednolitą jakość. Można kupić na przykład First Aid Only H5041-AMP Ammonia Inhalant Ampoules. Uwielbiam obserwować ludzi, którzy wąchają je po raz pierwszy. To bolesne! Większość ludzi używa ich przed dźwiganiem ciężarów, ale ja znalazłem dla nich także inne zastosowania. Nie możesz się rozruszać po zbyt długim siedzeniu? *Niuchnij sole!* Zasypiasz za kierownicą?

Niuchnij sole! Nie możesz w żaden sposób przestać myśleć o seksie? *Niuchnij sole!*

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Staram się zwiększać swoją obecność w mediach społecznościowych. Jest różnica między zwykłym korzystaniem z nich a tworzeniem dla nich treści. Tworzenie zamiast korzystania oczywiście przykuwa pozytywną uwagę, ale ja zabierałem się za to z myślą o wzroście. Media społecznościowe działają najlepiej, kiedy oferujesz ogromną wartość. Zwracałem uwagę na dane analityczne (polubienia, wyświetlenia itd.) i tak kształtowałem moje posty, żeby odpowiadały trendom (zawierały to, co było uważane za najbardziej wartościowe). Nigdy nie umieszczę w mediach społecznościowych czegoś, czego nie chcę albo nie lubię robić, ale zawsze będzie to coś typowego dla mnie, co jednocześnie będzie jak najbardziej zabawne albo interesujące dla innych ludzi. Odkąd zacząłem się koncentrować na mediach społecznościowych, żyję z tego, co i tak robiłbym dla przyjemności. W gruncie rzeczy zarabiam na życie będąc sobą i to jest magiczne doświadczenie. A spotkało mnie to dlatego, że zainteresowałem się mediami społecznościowymi.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Większość ludzi uważa, że przy wykonywaniu ćwiczeń rozciągających najlepszym sposobem zwiększania elastyczności ciała jest pozostawanie w pozycji rozciągniętej przez jak najdłuższy czas. Według mnie to niedobre zalecenie. Prawdziwe cuda dzieją się wtedy, gdy ten czas jest podzielony na serie ćwiczeń z przerwami. W treningu elastyczności

odpoczynek jest bardzo ważny. Nawet jeśli nie czujesz się zmęczony i nie brakuje ci tchu, twoje ciało potrzebuje czasu, żeby dostosować się do rozciągnięcia. Osiągniesz lepszy rezultat, kiedy będziesz się rozciągał trzy razy po minucie z trzyminutowymi przerwami niż jeden raz przez trzy minuty. Skoro już to robisz, to rób dobrze. W przeciwnym razie zmarnujesz tylko czas. Żeby było dobrze, rób serie z przerwami.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nauczyłem się mówić mojemu mózgowi „nie", kiedy próbuje połączyć temat bieżącej rozmowy z jakąś „jeszcze lepszą" historią. Chodzi mi o to, że czasem ktoś próbuje mi opowiedzieć o jakimś swoim przeżyciu, a ja mam podobną historię, która brzmi jeszcze bardziej niesamowicie i dramatycznie niż jego. Zamiast czekać tylko na okazję, żeby się wtrącić z moją opowieścią, pozbywam się tego pragnienia i zadaję rozmówcy więcej pytań na temat jego doświadczeń. Odkryłem coś niesamowitego: to, czego się dowiaduję dzięki zadawaniu pytań, jest znacznie cenniejsze niż możliwość zaimponowania komuś. W historii drugiego człowieka zawsze jest coś, co może wprawić cię w zdumienie. Nie spodziewaj się, że opowieść twojego rozmówcy od początku będzie ekscytująca. Zadawaj pytania i zachęcaj go do powiedzenia czegoś więcej!

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy czuję się przytłoczony albo brakuje mi koncentracji, dzwonię do mamy albo taty. Są małżeństwem od 40 lat i nie znam nikogo, kto mocniej stąpałby po ziemi. Wciąż mieszkają

w domu, w którym się wychowałem. Kiedy do nich dzwonię, czuję się swobodnie jak tamten młody chłopiec, który z nimi mieszkał. Mogę porozmawiać z rodzicami o tym, co mnie trapi, ale czuję się o wiele lepiej, kiedy słucham o tym, co mój ojciec majstruje za domem, jak się czuje pies albo o czymś innym, co nie ma związku z moimi aktualnymi przeżyciami. Mam szczęście, że mogę zadzwonić do domu rodzinnego.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 3 lutego – 24 lutego 2017 r.)

„Życie jest albo śmiałą przygodą, albo niczym w ogóle".

HELEN KELLER

pierwsza głuchoniewidoma osoba, która ukończyła studia; jej postać była inspiracją dla twórców filmu *Cudotwórczyni*

„Dawno temu naszła mnie myśl, że ludzie wielkich dokonań rzadko siedzą i czekają, aż coś im się przydarzy. To oni wywołują zdarzenia".

LEONARDO DA VINCI

pochodzący z Italii człowiek renesansu – dosłownie i w przenośni; autor *Mony Lisy* i *Ostatniej wieczerzy*

„Nie myśl, że bycie na samym dole hierarchii jest złą rzeczą. Stamtąd można iść tylko w górę”.

DARA TORRES

TW: @DaraTorres

IG: @swimdara

daratorres.com

DARA TORRES jest prawdopodobnie najszybszą pływaczką w Ameryce. W pierwszych międzynarodowych zawodach pływackich wystartowała jako czternastolatka, a kilka lat później, w 1984 roku, wzięła udział w swoich pierwszych igrzyskach olimpijskich. W 2008 roku w Pekinie w wieku 41 lat została najstarszą pływaczką w historii uczestniczącą w igrzyskach. Przywiozła z Chin trzy srebrne medale, w tym za niesławny wyścig na 50 metrów stylem dowolnym, w którym do złota zabrakła jej jedna setna sekundy. W igrzyskach olimpijskich brała udział pięć razy, zdobywając w sumie 12 medali. Była pierwszą sportsmenką, która pozowała do wydania magazynu „Sports Illustrated” z kostiumami kąpielowymi. W 2009 roku dostała nagrodę stacji ESPN za najlepszy powrót. Magazyn „Sports Illustrated” uznał ją za jedną z najlepszych zawodniczek dekady. Napisała książkę *Age Is Just a Number: Achieve Your Dreams at Any Stage in Your Life*.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Wiele osób zaczyna na samym dole i mozolnie pnie się do góry, więc nie myśl, że bycie na samym dole hierarchii jest złą rzeczą. Stamtąd można iść tylko w górę. Ignoruj plotki i pogłoski, dopóki się nie upewnisz, że są prawdziwe.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Kosmetyki do ciała Crepe Erase na moją spaloną słońcem skórę.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Jadałam na surowo makaron z chińskich zupek, kiedy miałam niestrawności.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Jeżdżę na rowerku stacjonarnym, pływam, boksuję albo ćwiczę przy poręczy, żeby pozbyć się stresu i się skoncentrować.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

„Przyszłość należy do tych, którzy wierzą w piękno swoich marzeń”. Te słowa często przypisuje się Eleanor Roosevelt.

„Uwielbiam się pocić. To dla mnie oczyszczający proces. Nie chodzi o zwyczajne spocenie się, tylko o wyciśnięcie z siebie siódmych potów”.

DAN GABLE

TW: @dannygable

FB: /DanGableWrestler

dangable.com

DAN GABLE należy do najbardziej legendarnych postaci w historii zapasów. W szkole średniej i w college’u wypracował na macie niewiarygodny rekord: 181 wygranych walk i tylko jedna przegrana. Był dwukrotnym mistrzem Stanów Zjednoczonych, trzykrotnym obu Ameryk i również trzykrotnym tzw. Wielkiej Ósemki[10]. Po swojej jedynej porażce w college’u Dan zawziął się i trenował po siedem godzin dziennie przez siedem dni w tygodniu, wskutek czego zdobył złoty medal na igrzyskach olimpijskich w 1972 roku, nie tracąc ani jednego punktu w całym turnieju. W latach 1976–1997 prowadził jako trener drużynę zapaśniczą Uniwersytetu Iowy, odnosząc najwięcej zwycięstw w historii: jego podopieczni 15 razy zdobywali mistrzostwo drużynowe NCAA. Stacja telewizyjna ESPN uznała go za jednego z najlepszych trenerów XX wieku, a w trakcie igrzysk olimpijskich w 2012 roku wprowadzono go do panteonu zapaśniczych sław FILA Hall of Fame w kategorii legend sportu, dzięki czemu

został trzecim człowiekiem w historii, który dostąpił tego zaszczytu. Należy też do kilku innych panteonów sław, w tym National Wrestling Hall of Fame oraz U.S. Olympic Hall of Fame. Jest autorem kilku książek, między innymi bestsellera *A Wrestling Life*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Bardzo ważna była dla mnie książka *The Heart of a Champion* Boba Richardsa, ponieważ znalazłem w niej odpowiedzi na wszystkie moje pytania. Po prostu trafiłem na nią w odpowiednim momencie życia. Bob był w latach 50. mistrzem olimpijskim w skoku o tyczce, a jego zdjęcie widniało na opakowaniu płatków śniadaniowych Wheaties. Był rzecznikiem tej firmy przez długi czas.

Zawsze polecałem tę książkę i nawet napisałem przedmowę do ostatniego wydania. [...] Drugą byłaby jakaś pozycja o saunach, ponieważ jestem ich wielkim miłośnikiem. Sauna obniża stres i nawet samo czytanie o niej bardzo mi pomaga.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Od czasów dzieciństwa aż do teraz, wprowadzając się do nowego domu czy pokoju, instalowałem coś w drzwiach wejściowych... zwykły drążek do podciągania się. Kosztuje mniej niż 100 dolarów, ale warto wybrać taki z dobrym mocowaniem, żeby nie spadał. Teraz używam go raczej do rozciągania się, żeby nic mi nie strzykało w stawach.

Codziennie zwisam sobie przez kilka minut dla rozgrzewki albo po wstaniu z łóżka. Kiedy mam naprawdę dobry dzień, udaje mi się podciągnąć kilka razy.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Na moim billboardzie byłoby napisane: „Zapasy nie są dla wszystkich, a powinny". Dyscyplinę wypracowaną podczas uprawiania zapasów można bowiem wykorzystać nie tylko w sporcie, ale i w życiu. Wszystko to, co trzeba opanować, żeby zostać dobrym zapaśnikiem – żywienie, umiejętności życiowe, skłonność do rywalizacji – sprawia, że lepiej sobie radzisz w życiu.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Być może w Finlandii nikt nie uznałby tego za absurd, ale tutaj większość ludzi uważa, że to niezwykłe: uwielbiam się pocić. To dla mnie oczyszczający proces. Nie chodzi o zwyczajne spocenie się, tylko o wyciśnięcie z siebie siódmych potów. Można to osiągnąć za pomocą intensywnych ćwiczeń fizycznych, ale ja korzystam z sauny wszędzie, gdzie tylko mogę. Dla mnie to codzienny obowiązek i jeśli tego nie zrobię [nie spocę się], po prostu dostaję drgawek.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Nie snuj planów na okoliczność wygranej na loterii, bo to się zwykle nie zdarza. Sumienna praca i gromadzenie aktywów to jak wygrana na loterii rozłożona na lata. Musisz ciężko pracować każdego dnia, codziennie robić postępy i codziennie zarabiać pieniądze. Po jakimś czasie będziesz w świetnej

kondycji. Jeśli jutro mimo wszystko wygrasz na loterii, pierwszy ci pogratuluję, ale nie licz na to.

„To może zabrzmieć śmiesznie, ale mam takie przeświadczenie, że ilekroć wpatrujemy się w nocne niebo, czujemy się mali, patrzymy na cały wszechświat i mówimy: »Rany, ale to nieprzeniknione«, tracimy trochę tej naszej krótkowzrocznej pychy".

CAROLINE PAUL

TW: @carowriter

carolinepaul.com

CAROLINE PAUL jest autorką czterech opublikowanych książek. Najnowszą jest bestseller z listy dziennika „New York Times" zatytułowany *The Gutsy Girl: Escapades for Your Life of Epic Adventure*. Będąc młodą, wystraszoną dziewczyną, Caroline postanowiła, że nie pozwoli, aby strach stanął jej na drodze do życia, jakiego pragnęła. Od tego czasu uczestniczyła w kwalifikacjach olimpijskich amerykańskiej reprezentacji saneczkarskiej i gasiła pożary jako jedna z pierwszych kobiet strażaków w San Francisco. Służyła w 2. Zastępie Ratunkowym zajmującym się nie tylko walką z ogniem, ale także poszukiwaniem ciał zaginionych płetwonurków, ratowaniem ludzi z użyciem technik alpinistycznych, neutralizowaniem skażeń chemicznych oraz ratowaniem poszkodowanych w najpoważniejszych wypadkach samochodowych i katastrofach kolejowych.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

The Stars H.A. Reya. Zawsze uwielbiałam nocne niebo, ale zwykłe wykresy konstelacji nie robiły na mnie wrażenia, kiedy byłam dzieckiem. Były dla mnie jakimiś nieczytelnymi gryzmołami z podpisami Wielka Niedźwiedzica, Lew, Orion. Tymczasem Rey prowadził linie między gwiazdami w taki sposób, że Lew rzeczywiście wyglądał jak lew, a Wielka Niedźwiedzica jak ogromny niedźwiedź. Rozdając tę książkę, zachęcam ludzi, żeby spojrzeli w górę, zrozumieli niebo i doświadczyli przy tym egzystencjalnego objawienia. To może zabrzmieć śmiesznie, ale mam takie przeświadczenie, że ilekroć wpatrujemy się w nocne niebo, czujemy się mali, patrzymy na cały wszechświat i mówimy: „Rany, ale to nieprzeniknione", tracimy trochę tej naszej krótkowzrocznej pychy. Może nawet ocalimy planetę, zanim będzie za późno? Czy nie za wiele wymagam od książki? Myślę, że *The Stars* staje na wysokości zadania.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Pisarz może pisać przy kuchennym stole za darmo albo przy kawiarnianym stoliku za cenę kawy. Niemniej po wydaniu pierwszej książki stwierdziłam, że warto zapłacić za wynajem miejsca w przestrzeni biurowej o nazwie San Francisco Writers Grotto, tylko po to, żeby być wśród innych pisarzy. Nic nie zastąpi wsparcia ze strony ludzi zajmujących się tym samym co ty: pocących się, płaczących i rwących włosy z głowy nad tą rzeczą zwaną książką. Teraz mam za sobą cztery książki i nadal jestem przy zdrowych zmysłach, co prawdopodobnie nie byłoby możliwe, gdybym pisała w odosobnieniu.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam rozplątywać naszyjniki. Kiedyś latałam na paralotni i po wyjęciu jej z worka wszystkie linki wydawały się nieodwracalnie poplątane. Wiadomo było jednak, że wszystkie są do czegoś przymocowane z obu końców, więc trzeba było tylko cierpliwości, żeby dojść do tego, co nad czym idzie. Wendy [MacNaughton, jej partnerka, strona 178] zawsze wrzuca swoje naszyjniki do szuflad i kieszeni, a po jakimś czasie wyjmuje je zupełnie poplątane. Uwielbiam to poczucie, że dzięki cierpliwości i wierze mogę wydobyć sens z chaosu, z którym się zetknęłam.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Kiedyś nie lubiłam spacerować, ponieważ mam słabe kolana, a poza tym wydawało mi się to nudne. Jednak trzy lata temu adoptowałyśmy z Wendy psa ze schroniska no i oczywiście trzeba go wyprowadzać. I oto teraz u w i e l b i a m spacerować. To dla mnie szansa, żeby wyjść na zewnątrz i nie być nigdzie indziej, tylko dokładnie w danym miejscu z pieskiem. Nie mam przy sobie telefonu (jest niemile widziany na wybiegach dla psów, kto by pomyślał) i nie próbuję się nigdzie szybko dostać. Zabawne jest to, że stan moich kolan się poprawił właśnie dzięki chodzeniu. Nie mogę się doczekać tej godziny, kiedy będę tylko stawiała jedną stopę przed drugą, rozglądała się i oddychała. To coś w rodzaju medytacji, tyle że z przerwami na kupy.

„Oryginalność zdarza się tylko na obrzeżach rzeczywistości”.

DARREN ARONOFSKY
TW/IG: @darrenaronofsky
darrenaronofsky.com

DARREN ARONOFSKY jest wielokrotnie nagradzanym filmowcem, autorem takich obrazów jak *Pi*, *Requiem dla snu* i *Zapaśnik*. Jego pierwszy film, *Pi* z 1998 roku, przyniósł mu uznanie i nagrodę dla najlepszego reżysera na festiwalu w Sundance. Prawdopodobnie najbardziej zasłynął filmem *Czarny łabędź*, który dostał pięć nominacji do Oscara, w tym za najlepszy film i najlepszą reżyserię. Jego zainspirowany Biblią epicki obraz *Noe* od razu po premierze wskoczył na pierwsze miejsce pod względem sprzedaży biletów i zarobił na całym świecie ponad 362 miliony dolarów. Ostatnie dzieło Darrena, zatytułowane *Mother!*, to psychologiczny horror-thriller z udziałem Jennifer Lawrence i Javiera Bardema.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Byłem przerażonym pierwszoroczniakiem błądzącym po bibliotece uniwersyteckiej, kiedy złowiłem kątem oka słowo „Brooklyn”. Ponieważ pochodzę z Brooklynu, a wtedy po raz

pierwszy byłem na dłużej poza rodzinnymi stronami, poczułem zainteresowanie. Wziąłem z półki książkę *Piekielny Brooklyn* Huberta Selby'ego Jr. i połknąłem ją w jedną noc. Nigdy nie widziałem, żeby ktoś atakował strony tak jak on. Bardzo mocno zainspirował mnie do pisania i dzięki niemu odnalazłem swój styl opowiadania historii. W końcu zekranizowałem inną jego książkę, *Requiem dla snu*, i nawet bardzo się zbliżyliśmy i zostaliśmy przyjaciółmi.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Każdy z moich filmów początkowo budził sprzeciw wszystkich wokół. Mój ówczesny producent podsumował to nawet sentencją: „Kiedy wszyscy mówią »nie«, wiesz, że robisz coś dobrego". Myślę, że każdy sukces zaczyna się od odrzucenia, a kluczem do powodzenia jest zdolność sięgnięcia wzrokiem poza te ataki.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Kupiłem świetną łopatkę do kuchni. To zdumiewające, co możesz wyczarować na śniadanie, mając odpowiednie narzędzie. [**Uwaga Tima:** Widziałem zdjęcie łopatki Darrena i wygląda ona jak dobrze oceniana Winco TN719 Blade Hamburger Turner za mniej niż 10 dolarów].

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Mnóstwo zależy od wytrwałości. To najważniejsza cecha. Oczywiście kiedy dostaniesz możliwość, musisz dać z siebie wszystko i przekroczyć wszelkie oczekiwania, ale najtrudniej jest właśnie dostać tę szansę. Miej zatem w głowie wyraźną wizję i każdego dnia wytrwale pokonuj przeszkody dzielące cię od celu.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Los dał mi na szczęście rodziców, którzy zawsze żegnali mnie wychodzącego do pracy słowami „baw się dobrze” i „nie pracuj za ciężko”. Dzięki temu łatwo mogę znaleźć dla siebie usprawiedliwienie, kiedy nic się nie dzieje. Myślę, że odkładanie różnych rzeczy na później jest ważną częścią pracy twórczej. Kiedy tobie się wydaje, że zwyczajnie tracisz czas, twój umysł – nawet jeśli o tym nie wiesz – przez cały czas rozwiązuje problemy, z którymi nie potrafisz się zmierzyć twarzą w twarz. Zatem warto pójść na spacer, zabawić na dłużej w księgarni, obejrzeć film albo iść popływać (byle tylko nie wpatrywać się w telefon).

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Jeśli zbierzesz w pokoju dziesięć osób i każesz im wybrać jeden smak lodów, wybiorą waniliowy. Jest nieustanna presja na zachowania konformistyczne. Tymczasem oryginalność zdarza się tylko na obrzeżach rzeczywistości. A praca na tej granicy jest zawsze niebezpieczna, ponieważ łatwo zrobić krok w stronę szaleństwa. Unikaj pokusy trzymania się środka i ignoruj takie rady. Najlepsze wyniki daje przesuwanie granic.

„Czasem najlepsze są te umowy, których nie zawierasz”.

EVAN WILLIAMS

TW/Medium: @ev

medium.com

EVAN WILLIAMS jest współzałożycielem Bloggera, Twittera i Medium. W styczniu 1999 roku był jednym z założycieli firmy Pyra Labs, która stworzyła serwis blogerski Blogger (tym samym wprowadzając do obiegu słowo będące jego nazwą), wykupiony przez Google na początku 2003 roku. Potem był współzałożycielem Odeo i Obvious Corporation, z których w 2006 roku narodził się Twitter. Evan był współtwórcą Twittera i jego głównym inwestorem, a także dyrektorem generalnym. Obecnie jest szefem internetowej platformy wydawniczej Medium. Wychował się na farmie w miejscowości Clarks w Nebrasce.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Po krachu dotcomów byliśmy w Bloggerze całkiem spłukani (podobnie jak wiele innych firm) i szukaliśmy tylko możliwości miękkiego lądowania. Dostaliśmy od innej prywatnej firmy dość skromną ofertę przejęcia wszystkich naszych akcji. Nie byłem tym zachwycony, ale zespół chciał ją przyjąć (co

zrozumiałe, bo wtedy nikt nie straciłby pracy i teoretycznie moglibyśmy nadal pracować nad naszym produktem). Zgodziłbym się na transakcję, ale nie doszła do skutku, ponieważ zarząd tamtej firmy ostatecznie jej nie zaaprobował. Musiałem zwolnić zespół, ale jakoś przetrwaliśmy i dwa lata później sprzedaliśmy Bloggera Google. Tamta firma, która chciała nas pierwotnie przejąć, zbankrutowała. Wtedy zrozumiałem, że czasem najlepsze są te umowy, których nie zawierasz.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Medytacja mindfulness, którą zacząłem regularnie uprawiać jakieś pięć lat temu, zmieniła moje życie w większym stopniu niż jakiekolwiek inne zachowanie. Czuję się tak, jakby zmieniła „okablowanie" mojego mózgu (prawdopodobnie właśnie do tego doprowadziła). Na początku efekt był bardzo silny. Po kilku latach jest mniej widoczny, ale nadal jej potrzebuję. Kiedy nie medytuję dłużej niż kilka dni, źle się czuję. Żałuję, że nie zacząłem wiele lat wcześniej.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Spiesz się z nauką, nie spiesz się z weryfikowaniem swojej wiedzy. W środowisku zespołowym zrobisz o wiele lepsze wrażenie, jeśli będzie się wydawało, że w ogóle się o siebie nie martwisz. Tak naprawdę dobrze jest martwić się o siebie – wszyscy to robią – ale nie trzeba tego okazywać. Kiedy oprzesz się pokusie proszenia o zbyt wiele, często dostaniesz więcej.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 10 marca – 24 marca 2017 r.)

„Guishan zapytał Yungyena:
»Gdzie leży źródło oświecenia?«
Yungyen odparł:
»W wolności od pozorów«".

GUISHAN (771–854)
chiński mnich chan, założyciel guiyang – jednej z pięciu szkół chan

„Odważyć się, to natychmiast stracić równowagę. Nie odważyć się, to stracić siebie".

SØREN KIERKEGAARD
płodny pisarz duński uważany za pierwszego filozofa egzystencjalistę

„Kto wie, jak zaradzić niespodziewanemu, jest wyszkolony. Kto jest przygotowany na niespodziewane, został wyedukowany".

JAMES P. CARSE
profesor emerytowany historii i literatury religii na Uniwersytecie Nowojorskim, autor książki *Finite and Infinite Games*

„Unikaj cukru, zwłaszcza w napojach i sokach. Wszystkie inne zalecenia dietetyczne to zwykły szum”.

BRAM COHEN

TW: @bramcohen

FB: /bram.cohen

Medium: @bramcohen

BRAM COHEN jest wynalazcą BitTorrenta – protokołu wymiany plików peer-to-peer (P2P) – oraz założycielem firmy BitTorrent, Inc. W 2005 roku „MIT Technology Review” uznał go za jednego z 35 najważniejszych innowatorów na świecie w wieku poniżej 35 lat.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Zanim zacząłem pracować nad BitTorrentem, brałem udział w pechowym projekcie o nazwie Mojo Nation, który miał mieć bardzo długą listę świetnych funkcji, ale z powodu braku koncentracji przy tworzeniu nie realizował dobrze żadnej z nich. Po tym doświadczeniu (i kilku innych wcześniejszych nieudanych projektach programistycznych) postanowiłem zrobić coś, co będzie miało tylko jedną funkcję i będzie świetnie się z niej wywiązywało, a moim celem zamiast sukcesu miało

być uniknięcie porażki. Wszytko jest lepsze od produktu, który nigdy nie trafił na rynek. Tak powstał BitTorrent. Dziś modnym pojęciem jest „minimalnie satysfakcjonujący produkt” – zbyt kliniczne określenie etosu zapominania o gigantycznym sukcesie i skupiania się na tym, żeby nie upaść. Większość przedsięwzięć polegających na tworzeniu oprogramowania kończy się sromotną porażką.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Unikaj cukru, zwłaszcza w napojach i sokach. Wszystkie inne zalecenia dietetyczne to zwykły szum”.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Jestem znanym wynalazcą mechanicznych łamigłówek. Najnowsza jest powszechnie dostępna w sklepach z zabawkami; nazywa się Fidgitz. Mam nadzieję, że tego typu łamigłówki są intelektualnie wciągające, a ludzie stają się dzięki nim mądrzejsi – jeżeli nie, to przynajmniej są źródłem rozrywki.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat?

Niechętnie przyswoiłem życiową lekcję, żeby nie pracować z szalonymi ludźmi. Dobrze jest mieć otwarty umysł i akceptować przyjaciół, ale w kontekście zawodowym, kiedy musisz na kimś polegać, ogólnie rozumiane problemy psychiczne stają się poważnym utrudnieniem.

Są pewne rażąco oczywiste rzeczy, o których nie należy nawet wspominać. Jeżeli ktoś wierzy, że pobieranie podatków to zwykła kradzież albo że dieta wegańska jest najzdrowsza na świecie, to demonstruje tak poważną niedojrzałość sądów, że nie należy mieć do niego przesadnego zaufania w kwestii podejmowania ważnych decyzji. Chwalebne jest utrzymywanie kontaktów towarzyskich i zawodowych z ludźmi o różnorodnych poglądach politycznych i życiowych. Sam staram się to robić. W pewnym momencie opinia przekracza jednak granicę między skrajnością a szaleństwem, a to ważna różnica.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej warto zwracać uwagę na rażący narcyzm. Jeżeli kandydat mówi ci, że w gruncie rzeczy nie potrzebujesz pracownika na stanowisko, na które toczy się rekrutacja, tylko na wyższe i powinieneś zatrudnić na nim właśnie jego, albo że jeśli go nie zatrudnisz, to już po tobie, albo prawi ci kazania biznesowe jak inwestor przeprowadzający badanie spółki, to oznacza, że zamierza rozpocząć obrzydliwe rozgrywki polityczne w firmie, zanim jeszcze na dobre się w niej rozgości, i powinieneś natychmiast mu podziękować. Tego typu zachowania tylko się pogłębiają po rozpoczęciu pracy i poinformowanie kandydata przed podpisaniem umowy, że nie są mile widziane, nie na wiele się zda.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Ostatnio zacząłem poważniej podchodzić do mojej nietolerancji laktozy, co przełożyło się na znaczny wzrost jakości mojego życia. Mój przypadek jest znacznie poważniejszy niż u większości ludzi, ale nietolerancja laktozy dotyka dużego odsetka populacji Stanów Zjednoczonych, a wiele osób nie ma jej zdiagnozowanej i nic z tym nie robi. Nawet niewielka nieostrożność dietetyczna przyprawia mnie o przewlekły ból spowodowany wzdęciem. Rozwiązaniem jest kilka prostych

kroków: 1) Staram się całkowicie unikać laktozy, w tym sera i masła (i niestety prawie wszystkich czekolad. Jeżeli na opakowaniu jest napisane, że „może zawierać ślady mleka”, z pewnością je zawiera). 2) Dwa razy dziennie zażywam laktazę w tabletkach, nawet jeśli nie wiem nic o tym, że zjadłem coś zawierającego laktozę, ponieważ kiedy się je poza domem, nigdy nie wiadomo, co dokładnie jest w daniu. 3) Zażywam symetykon dwa razy dziennie, ponieważ to pomaga mi w pozbyciu się gazów. I nie bój się bekania, ponieważ każdy gaz, który masz w brzuchu, musi się jakość wydostać, a są tylko dwa wyjścia. Lepiej wypuścić go wyjściem frontowym niż tylnym.

To dość frustrujące, że pod wpływem mody ludzie na ogół niepotrzebnie dopatrują się u siebie nadwrażliwości na gluten, podczas gdy o nietolerancji laktozy prawie się nie mówi. Tym bardziej że fermentacja mlekowa jest bardzo tanim procesem i można by ją przeprowadzać przed wyprodukowaniem z mleka masła albo sera. Bezlaktozowość pożywienia powinna być domyślna we wszystkich produktach. Większość osób czarnoskórych i Azjatów w Stanach Zjednoczonych ma nietolerancję laktozy i podczas każdego szkolnego lunchu dostaje jedzenie, którego nie jest w stanie strawić.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Pierwsze prace wybieraj pod kątem tego, co zapewni ci najbardziej wartościowe doświadczenie. Jeżeli chcesz być przedsiębiorcą, nie rzucaj się od razu na głęboką wodę prowadzenia własnej firmy, tylko popracuj trochę w jakimś raczkującym start-upie, żeby nauczyć się fachu i zarobić na popełnianiu pierwszych błędów. Pracę na własny rachunek zacznij dopiero wtedy, kiedy zdobędziesz niezbędne doświadczenie i wiedzę. Ja właśnie tak zrobiłem i choć moje

start-upy w większości poniosły klęskę, nie wydaje mi się, żebym zdołał odnieść sukces, nie posiadając tych doświadczeń.

„Często jest tak, że ludzie chcą ci pomóc albo z tobą pracować. To się jednak nie uda, jeżeli będziesz obstawał przy zachowaniu pełnej kontroli”.

CHRIS ANDERSON

TW: @TEDChris

ted.com

CHRIS ANDERSON w 2002 roku został kuratorem konferencji TED i stworzył z niej globalną platformę rozgłaszania „idei wartych rozpowszechniania”. Chris urodził się na pakistańskiej wsi, dorastał w Indiach, Pakistanie, Afganistanie i Anglii. Ukończył filozofię i politologię na Oksfordzie, po czym został dziennikarzem. W 1985 roku założył start-up, żeby wydawać czasopismo komputerowe. Jego sukces pociągnął za sobą następne, a jego firma Future Publishing rozwijała się bardzo szybko pod hasłem „media z pasją”. W 1994 roku Chris rozszerzył zakres działalności na Stany Zjednoczone, zakładając w tym kraju firmę Imagine Media, która wydaje magazyn „Business 2.0” oraz stworzyła popularną stronę o grach komputerowych IGN. Obie firmy zatrudniały razem 2 tysiące osób i wydawały ponad 100 miesięczników. W 2001 roku prowadzona przez Chrisa Sapling Foundation przejęła organizowanie konferencji TED, a on sam zrezygnował z prowadzenia biznesu, żeby skupić się na jej rozwijaniu. Pod jego kuratelą wzrósł zakres tematyczny konferencji, który obejmuje obecnie nie tylko technikę, rozrywkę i dizajn, ale też

naukę, politykę, biznes, sztukę i sprawy globalne. W 2006 roku organizatorzy TED zaczęli udostępniać nagrania prelekcji za darmo w internecie i obecnie na jej stronie dostępnych jest ponad 2500 przemówień.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

The Beginning of Infnity Davida Deutscha. Zawiera niesamowitą argumentację za potęgą wiedzy – nie tylko jako ludzkiej zdolności, ale też siły, która kształtuje wszechświat.

Wszystko Stevena Pinkera (strona 505). Jest jednym z najtrzeźwiejszych myślicieli naszych czasów i potrafi jak mało kto przekazywać swoje myśli. Między innymi przekonał mnie, że nigdy nie zrozumiem siebie bez zrozumienia ewolucji człowieka.

Książki o Narnii C.S. Lewisa. Kiedy byłem dzieckiem, rozbudzały moją wyobraźnię.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Żyj dla czegoś większego od ciebie”. Co ciekawe, te słowa są kluczem do bardziej satysfakcjonującego, choć niekoniecznie łatwiejszego życia.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zrozumienie, że najlepszym sposobem na doprowadzenie do tego, żeby jakieś przedsięwzięcie się udało, jest oddanie czegoś.

[…] Często jest tak, że ludzie chcą ci pomóc albo z tobą pracować. To się jednak nie uda, jeżeli będziesz obstawał przy zachowaniu pełnej kontroli. Im hojniejszy będziesz, tym bardziej ludzie cię zaskoczą. W ciągu ostatnich lat wiele razy widzieliśmy to w TED. Kiedy udostępniliśmy treści za darmo, entuzjaści zaczęli je promować w internecie, znacznie zwiększając zasięg TED. Dzięki temu, że pozwalamy na organizowanie konferencji w naszym formacie na darmowej licencji TEDx, tysiące wolontariuszy zaczęły organizować własne wydarzenia tego typu – dziesięć dziennie na całym świecie. Ludzie zgłaszają pomysły, na które sami nigdy byśmy nie wpadli. W tej nowej erze powszechnej łączności zasady dotyczące tego, co zachować dla siebie, a co oddać, zmieniły się na zawsze. Przyjmując strategię hojności, rozsławiasz swoje przedsięwzięcie i możesz być zdumiony tym, co otrzymasz w zamian.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Wielu z nas dało się uwieść banalnemu frazesowi „podążaj za swoją pasją". Dla wielu to najgorsza możliwa rada. Mając dwadzieścia kilka lat, możesz jeszcze nie wiedzieć, jakie masz umiejętności i możliwości. Znacznie lepiej jest nadal się uczyć, zwiększać dyscyplinę, rozwijać się. Szukać też kontaktów z ludźmi z całego świata. Przez jakiś czas można realizować i wspierać marzenia kogoś innego. Postępując w ten sposób, budujesz wartościowe relacje i zdobywasz cenną wiedzę. W pewnym momencie twoja pasja się obudzi i szepnie ci do ucha: „Jestem gotowa".

„Przestać robić to, co właśnie robię, ponieważ to nie jest praca, i zabrać się do pisania”.

NEIL GAIMAN

TW/IG: @neilhimself

FB: /neilgaiman

neilgaiman.com

NEIL GAIMAN został wymieniony w *Dictionary of Literary Biography* (Słowniku biograficznym literatów) jako jeden z dziesięciu najwybitniejszych żyjących pisarzy postmodernistycznych. Jest bardzo płodnym twórcą prozy, poezji, scenariuszy filmowych, materiałów dziennikarskich, komiksów, tekstów piosenek i dramatów. Jego fabuły zostały uhonorowane nagrodami Hugo, Nebula, World Fantasy i Eisnera oraz medalami Newbery’ego i Carnegie’ego. W latach 90. zafascynowały mnie jego komiksy z serii *Sandman*, a potem powieści *Nigdziebądź* i *Amerykańscy bogowie*. Wśród jego bestsellerów można wymienić także: zbiór tekstów niebeletrystycznych *The View from the Cheap Seats*, powieści *Ocean na końcu drogi* i *Księga cmentarna* (mój ulubiony audiobook wszech czasów), *Koralinę* i inne. Wygłaszane przez Neila na rozdaniach dyplomów przemówienie „Make Good Art” to obowiązkowa pozycja do wysłuchania dla wszystkich, którzy chcą osiągnąć długofalowy sukces w działalności twórczej.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji? Jakie pytania sobie wtedy zadajesz?

- Czy jestem wyspany?
- Czy jadłem?
- Czy nie byłoby warto pójść na krótki spacer?

Jeżeli po odpowiedzeniu na te pytania i załatwieniu tych trzech spraw problem nie mija, a jego źródłem jest jakaś konkretna przytłaczająca sytuacja:

- Czy mogę coś zrobić, żeby to zmienić?
- Czy jest ktoś, kto może mieć informacje albo rady dotyczące tej sytuacji, i czy nie mógłbym z nim o tym porozmawiać?

Jeżeli to nie sytuacja rodzi problem, tylko po prostu mam zły nastrój i nie mogę się skoncentrować:

- Kiedy ostatnio coś napisałem?
- Przestać robić to, co właśnie robię, ponieważ to nie jest praca, i zabrać się do pisania.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Prawdopodobnie najbardziej uszczęśliwił mnie zakup książeczek o Paco napisanych przez francuską autorkę [Magali Le Huche]: *Paco and the Orchestra*, *Paco and Jazz*, *Paco and Rock*, *Paco and Vivaldi*, *Paco and Mozart*. [...] Kiedy się naciśnie w określonym miejscu w książce, rozlega się muzyka. Mój synek Ash je uwielbia i kiedy nic innego nie jest w stanie go uspokoić, chętnie słucha tych książek i je ogląda, a krótkie fragmenty muzyki przywracają mu dobry nastrój. [...] Kiedy on jest zadowolony, wtedy i moje życie staje się lepsze.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Odkrycie, że są prywatne lekcje jogi, sam na sam z nauczycielem. Kiedy pojawiło się dziecko, prawdopodobieństwo, że oboje z Amandą [Palmer, żoną Neila] będziemy chodzić razem na jogę, spadło niepomiernie, a szanse na to, że zajęcia z jogi w pobliżu naszego miejsca zamieszkania będą się odbywały w dogodnym dla mnie czasie, i tak były małe. Wiem jednak, jak bardzo bym żałował, gdybym się regularnie nie wyginał i nie rozciągał, a przy tym relaksował.

„Każdy dzień to okazja, by stworzyć żywe arcydzieło”.

MICHAEL GERVAIS

TW/IG: @michaelgervais

findingmastery.net

DR MICHAEL GERVAIS jest psychologiem sportu wyczynowego. Współpracował z olimpijskimi złotymi medalistami, sportowcami ustanawiającymi rekordy świata oraz drużyną futbolową Seattle Seahawks, która pod jego opieką wygrała Super Bowl. Swoim podopiecznym pomaga, stosując połączenie medytacji z technikami mindfulness. Jest też współzałożycielem (razem z trenerem Pete’em Carrollem) firmy Compete to Create, której misją jest pomaganie ludziom w osiąganiu najwyższego potencjału. Jego artykuły są publikowane w recenzowanych magazynach naukowych, a on sam jest uznanym mówcą poruszającym kwestie optymalnej ludzkiej wydajności. Michael występował w mediach na całym świecie i jest gospodarzem podcastu *Finding Mastery*, w którym przeprowadza wywiady z wybitnymi ludźmi i odkrywa drogi prowadzące do mistrzostwa.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Człowiek w poszukiwaniu sensu Viktora E. Frankla. Autor dzieli się spostrzeżeniami ze swojego uwięzienia i przeżytego pobytu w nazistowskim obozie koncentracyjnym. Przedstawia metody odkrywania głębokiego sensu i celu życia.

Tao Te Ching autorstwa mędrca Laozi. Jego 81 lekcji zen stanowi fundament religii taoizmu, której celem jest zrozumienie „drogi cnót". Głębokie nauki Laozi są trudne do rozszyfrowania, ale stanowią podstawę mądrości.

Mind Gym Gary'ego Macka to książka, która odziera stosowaną psychologię sportu z ezoteryczności. Gary przedstawia wiele różnych zasad trenowania psychiki, formułując je w bardzo zrozumiały sposób, ułatwiający ćwiczenie.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Kupiona synowi w prezencie książka *Inch and Miles* trenera Johna Woodena. Regularnie czytamy ją razem. Odczuwam ogromną radość, kiedy widzę, że mój syn rozumie spostrzeżenia trenera Woodena.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

To była moja pierwsza praca z zawodowymi sportowcami w charakterze psychologa. Zostałem przedstawiony menedżerowi pewnej drużyny przez naszego wspólnego znajomego. Odbyliśmy ciekawą rozmowę na temat jego wizji przyszłości zespołu i w końcu zaproponował mi pracę. Zgodziłem się chętnie i bez głębszego namysłu. Nie zdawałem

sobie do końca sprawy z tego, że na kulturę i wyniki drużyny ma wpływ także wiele innych osób, na przykład główny trener (ba!). Nie spotkałem się z trenerem przed podjęciem decyzji, więc nie miałem pojęcia, w co się pakuję. Nie mogłem wiedzieć, że miał w nosie psychologię sportu, a właściwie nawet uważał ją za zagrożenie dla swojego stylu trenerskiego.

Nie muszę chyba mówić, że moje pierwsze spotkanie z trenerem było dużym wyzwaniem – które on rzucił mnie. Szybko się zorientował, że jestem całkiem zielony, i bardzo starannie zaplanował moje pierwsze spotkanie z drużyną.

Następnego dnia poprowadził szczególnie długi i wyczerpujący fizycznie trening. Tuż po nim poprosił zawodników, żeby poszli do szatni i zostali w strojach sportowych. Mnie zaś zaprosił na rozmowę do swojego biura. Rozmawialiśmy kilka minut – wystarczająco długo, żeby zawodnikom zrobiło się zimno i nieprzyjemnie od siedzenia w przepoconych ubraniach. Widać jakiś wewnętrzny czujnik podenerwowania drużyny zapalił się w głowie trenera, bo w pewnym momencie powiedział: „Świetnie. Ciekawe, co też im powiesz na powitanie…”.

Zaprowadził mnie do szatni i rzucił: „Dobra, chłopaki. To jest Mike Gervais, psycholog sportu. Kto ma popieprzone w głowie, może z nim pogadać”, po czym szybko opuścił pomieszczenie.

Cenię to doświadczenie, ponieważ dzięki niemu wiem, że muszę dobrze zrozumieć ludzi należących do organizacji, zanim podejmę zobowiązanie do wspólnej pracy z nimi. Warto zrobić rozeznanie, zanim się wyruszy w drogę.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Każdy dzień to okazja, by stworzyć żywe arcydzieło”.

Mamy znacznie większą kontrolę nad własnym życiem, niż nam się wydaje. Tworzymy lub współtworzymy własne doświadczenia, a każdy dzień daje nam nową okazję, żeby

w pełni przeżyć bieżącą chwilę. To właśnie w tej chwili objawia się i wyraża nasz potencjał. Żywe arcydzieło nie jest namalowane na płótnie, wykute w kamieniu ani zapisane na papierze. To dążenie do praktycznej mądrości i wiedzy i wyrażanie ich.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Inwestowanie w rozwój innych ludzi.

Kiedy nawiązujemy kontakt wzrokowy (czasem dosłownie, a czasem w przenośni, dostrzegając istotę sprawy), rodzi się między nami więź. Czasem jest tak intensywna, że uciekamy w rozproszenie i krzątaninę: współczesne uzależnienia mające zagłuszyć dyskomfort związany z tą intensywnością emocjonalną. Tymczasem tego, co prawdziwe, piękne i dobre, doświadczamy właśnie za pośrednictwem naszych relacji. Za ich pośrednictwem przejawiają się nasze najlepsze wyniki i objawia się nasz potencjał, sens i cel.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Możesz zrobić wszystko, jeśli się przyłożysz”. Nie, to nie do końca prawda. Taka rada zdradza naiwność jej autora w kwestii ludzkich doświadczeń.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

„Chciałbym poznać twoje zdanie, czy możemy się umówić na rozmowę telefoniczną albo spotkanie przy kawie?” Nie. „Chciałbym ci przedstawić pewien pomysł, czy możemy się

spotkać?” Nie. „Chyba spełniam kryteria, żeby znaleźć się w twoim podcaście *Finding Mastery*; czy możemy się zdzwonić, żeby to omówić?” Nie.

Odmawiam picia wody z kranu w restauracjach.

Odmawiam oglądania telewizji.

Odmawiam rozmów telefonicznych, które nie mają miejsca poza moim samochodem (ludzie najczęściej dzwonią do mnie, kiedy prowadzę).

Odmawiam przyjmowania nowych projektów i pomysłów na biznes.

Odmawiam udzielania wywiadów, które niczego nie wnoszą.

Odmawiam zakładania spółek (i przyjmowania potencjalnych klientów), kiedy brakuje wspólnej wizji i chęci ciężkiej pracy z pasją oraz dostosowywania się do tego, co może nadejść.

Odmawiam jedzenia tego, co zostało wyprodukowane w fabryce, zamiast wyrosnąć na polu.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy jestem bardzo mocno pobudzony, głęboko oddycham.

Kiedy mam zbyt krótki okres koncentracji, pomaga mi muzyka i ruch (spacery na świeżym powietrzu).

Kiedy zamiast robić coś wartościowego, tylko nadrabiam zaległości, po prostu wyłączam pocztę elektroniczną.

„Przeszkody to te przerażające rzeczy, które widzisz, kiedy spuszczasz wzrok z celu”.
– Henry Ford

TEMPLE GRANDIN
IG: @templegrandinschool
FB: /drtemplegrandin
grandin.com

TEMPLE GRANDIN jest autorką książek i prelegentką poruszającą temat autyzmu oraz zachowań zwierząt. Jest profesorem zoologii na Uniwersytecie Stanu Kolorado, odnosi także sukcesy jako konsultantka w sprawach dobrostanu zwierząt i projektowania wyposażenia obiektów hodowlanych. Poświęcono jej reportaż BBC *The Woman Who Thinks Like a Cow*, a jej prelekcja na konferencji TED *The World Needs All Kinds of Minds* została wyświetlona prawie pięć milionów razy. Artykuły na jej temat ukazywały się w czasopismach „Time”, „Discover” i „Forbes” oraz dziennikach „The New York Times” i „USA Today”. Telewizja HBO wyprodukowała uhonorowany nagrodą Emmy film na temat jej życia z Claire Danes w roli głównej, a w 2016 roku Temple została członkinią American Academy of Arts and Sciences.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją

„ulubioną wpadkę”?

Kiedy zaczynałam karierę projektantki obiektów hodowlanych, żywiłam błędne przekonanie, że można znaleźć techniczne rozwiązanie każdego problemu. Wierzyłam, że dzięki odpowiedniemu projektowi i wykonaniu infrastruktury można pozbyć się wszystkich problemów z przemieszczaniem zwierząt. Wielkie niepowodzenie jednego z moich projektów nauczyło mnie, że trzeba się zająć przyczynami źródłowymi problemów. W 1980 roku zlecono mi zaprojektowanie systemu taśmociągów transportujących świnie na trzecie piętro starych zakładów mięsnych w Cincinnati. Zwierzęta miały trudności ze wspinaniem się na długie rampy. Przyjęłam to zlecenie z dużym entuzjazmem i zaprojektowałam taśmociągi. To była zupełna porażka. Świnie siadały na przenośniku i przewracały się do tyłu. Dalsze obserwacje wykazały, że większość świń mających problemy ze wspinaniem się na rampy pochodzi z jednej farmy. Rozwiązanie problemów w tym gospodarstwie byłoby znacznie łatwiejsze i tańsze niż budowa taśmociągów, które wymyśliłam. Zmiana genów świń wyeliminowałaby większość problemów.

Dzięki tej porażce zrozumiałam, że próbuję usuwać symptomy zamiast przyczyn. Od tego momentu zawsze starałam się odróżniać problemy, które można rozwiązać za pomocą nowego sprzętu, od tych, które można rozwiązać innymi środkami. Później zaobserwowałam, że ludzie wolą rozwiązywać problemy za pomocą magicznych nowych urządzeń zamiast lepszych sposobów zarządzania. Menedżerowie powinni bardzo uważnie wskazywać te obszary działalności, w których odpowiednim wyborem są nowe technologie, i te, w których lepiej się sprawdzi powrót do bardziej podstawowych metod zarządzania.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy miałam dwadzieścia kilka lat, ktoś napisał na ścianie wydziału sztuki na moim uniwersytecie: „Przeszkody to te okropne rzeczy, które widzisz, kiedy spuszczasz wzrok z celu". Później dowiedziałam się, że autorem tego cytatu jest Henry Ford, który użył słowa „przerażające", a nie „okropne". Przez cały okres życia zawodowego zaprojektowałam dla największych zakładów mięsnych wiele systemów służących do humanitarnego traktowania zwierząt. W czasie realizacji tych projektów pracowałam zarówno z bardzo dobrymi, jak i bardzo złymi menedżerami zakładów. Aby jakoś sobie z tym poradzić, wymyśliłam koncepcję „lojalności projektowej". Moim zadaniem jest wykonać dobrze pracę i zrobić projekt, który się sprawdzi. Kiepski menedżer jest przeszkodą, którą muszę jakoś obejść. Koncepcja lojalności projektowej pomaga mi iść do przodu i skutecznie realizować przedsięwzięcia.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 31 marca – 21 kwietnia 2017 r.)

„Prawdziwy żołnierz nie walczy z nienawiści do tego, co przed nim, lecz z miłości do tego, co za nim".

G.K. CHESTERTON

filozof angielski nazywany „księciem paradoksu"

„Źródłem wszelkiego szczęścia jest spożyte bez pośpiechu śniadanie".

JOHN GUNTHER

dziennikarz amerykański, autor książki *Death Be Not Proud*

„Dla wielu ludzi zdobycie bogactwa nie jest końcem, lecz zmianą kłopotów".

EPIKUR

starożytny grecki filozof, prekursor epikureizmu

„Aby poradzić sobie z sobą samym, użyj głowy; aby poradzić sobie z innymi, użyj serca".

ELEANOR ROOSEVELT

najdłużej panująca Pierwsza Dama Stanów Zjednoczonych, mistrzyni dyplomacji, aktywistka

„Myśl samodzielnie. Każdy człowiek ma niepowtarzalne wyobrażenie o tym, jak funkcjonuje świat. Twoje jest równie wartościowe jak każde inne”.

KELLY SLATER

IG/FB/TW: @kellyslater

kswaveco.com

KELLY SLATER został nazwany przez magazyn „Businessweek” „najlepszym i najbardziej znanym surferem na świecie”. Wywalczył rekordową liczbę 11 tytułów mistrzowskich w World Surf League, w tym pięć razy z rzędu w latach 1994–1998. Był najmłodszym (w wieku 20 lat) i najstarszym (w wieku 39 lat) zdobywcą tego tytułu. Odniósł też 54 zwycięstwa w zawodach World Championship Tour. Jego firma Kelly Slater Wave Company generuje najdłuższe wytwarzane przez człowieka otwarte fale o dużej wysokości do ćwiczenia ewolucji surfingowych.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Tao seksu i długowieczności Daniela Reida. To niemal biblia zdrowia; zawiera mnóstwo wiedzy na temat tego, co możemy robić każdego dnia, żeby poprawić swoją kondycję fizyczną, umysłową i psychiczną. *Prorok* Khalila Gibrana był jedną z pierwszych „duchowych" książek, które przeczytałem jako nastolatek. Zawarte w niej krótkie, ale bardzo celne teksty dały mi dużo do myślenia. Niektóre książki przytłaczają detalami, o których łatwo się zapomina. *Prorok* skłonił mnie do przemyślenia własnego światopoglądu i zwrócił moją uwagę na wiele tematów, których przedtem chyba w pełni nie pojmowałem.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

W 2003 roku o włos przegrałem Puchar Świata po tym, jak miesiąc wcześniej w zasadzie go sobie zapewniłem. Ta strata wydawała mi się czymś potwornym, ale doprowadziła mnie do poukładania sobie w głowie i w życiu wielu rzeczy, które mnie ograniczały [...] dotyczących miłości, prawdy, rodziny i pracy. Ostatecznie zdobyłem później jeszcze pięć tytułów mistrzowskich.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Myśl samodzielnie. Każdy człowiek ma niepowtarzalne wyobrażenie o tym, jak funkcjonuje świat. Twoje jest równie wartościowe jak każde inne. Czasem wystarczy wiara w siebie, otwartość na innych i odpowiedni sposób przekazu, żeby zostać usłyszanym.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Ważne jest inwestowanie w przyjaciół. Mamy z grupą 50 przyjaciół dom, w którym dorastaliśmy. Postanowiliśmy zrzucić się na jego wyremontowanie, co wymagało sporo miłości. Nie wszystkich było na to stać, organizacja takiego przedsięwzięcia przypomina zaganianie kotów do stada. Jeden z moich przyjaciół i ja wzięliśmy na siebie większość kosztów, ponieważ to był nasz pomysł. Odkryłem, że im chętniej się dzielę, tym szybciej otrzymuje odpłatę w innych dziedzinach życia. Zdecydowanie wiążę radość i satysfakcję z podzielenia się w ten sposób z innymi z powodzeniem, które niedługo potem spotkało mnie w różnych innych przedsięwzięciach.

„Zrozumiałam, że kiedy robię coś absolutnie najlepiej jak potrafię, osiągam najlepszy możliwy wynik. To właśnie jest »wygrana«".

KATRÍN TANJA DAVÍÐSDÓTTIR

IG: @katrintanja

FB: /katrindavidsdottir

KATRÍN TANJA DAVÍÐSDÓTTIR jest islandzką crossfiterką. W latach 2015 i 2016 odniosła zwycięstwo wśród kobiet na zawodach CrossFit Games, zdobywając tytuł Fittest Woman on Earth. Katrín jest drugą zawodniczką, która obroniła tytuł, idąc w ślady swojej rodaczki Anníe Þórisdóttir (strona 332).

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court Johna Woodena. Wooden jest jednym z moich ulubionych autorów. Mój dziadek był kiedyś koszykarzem i to on dał mi tę książkę kilka lat temu. Podejście Woodena do treningów bardzo odpowiada mnie i mojemu trenerowi, Benowi Bergeronowi. Czytając tę książkę, przez cały czas kiwałam głową ze zrozumieniem. Jego filozofie znajdują zastosowanie nie tylko na siłowni i na arenie rywalizacji, ale też

w całym życiu. Zawsze mam wrażenie, że sport to życie w miniaturze. Stosuje się te same zasady i wnioski, ale w sporcie są one bardziej przejrzyste. Moim ulubionym fragmentem tej książki jest chyba przedmowa napisana przez jednego z byłych zawodników Woodena, Billa Walsha. Sposób, w jaki opowiada o ich relacjach i o tym, czego się nauczył od trenera, jest przepiękny i zapadł mi w pamięć.

Drugą książką jest *The Champion's Mind: How Champions Think, Train, and Thrive* Jima Afremowa. Była to pierwsza pozycja z dziedziny psychologii sportu, po jaką sięgnęłam, i doszło do tego w najlepszym możliwym momencie. To było latem 2014 roku, tuż po tym, jak nie udało mi się zakwalifikować do zawodów CrossFit Games. Mogłam wtedy łatwo wpaść w spiralę myśli typu: „nie nadaję się do tego, nie jestem dość dobra, nawaliłam…", ale dzięki tej książce zyskałam o wiele lepszą perspektywę. Nie jestem do niczego. Po prostu nie poszło mi na jednych zawodach. Czas przeszły. Co mogę zrobić w tej konkretnej chwili, żeby się poprawić? Dzięki niej skupiłam się na dawaniu z s i e b i e absolutnie wszystkiego w każdej sytuacji bez presji ciągłego porównywania się z innymi. W czasie, kiedy czytałam tę książkę, zaczęłam też pracować z moim trenerem Benem i okazało się, że on skupia się na tych samych rzeczach. Rozmawiał ze mną o tym przed treningami, po nich, czasem w trakcie, i wszystko zaczęło się układać. Nowy sposób myślenia umożliwił mi polubienie tego procesu.

Jakie jest twoje ulubione (lub najbardziej wartościowe) ćwiczenie, które zaniedbuje większość crossfitterów albo ogólnie sportowców?

Zdecydowanie psychika. Łatwo zatracić się w rozwijaniu tężyzny fizycznej, zwiększaniu szybkości, liczby przysiadów, szybkości pchnięć czy jakości podciągnięć, ale na elitarnym

poziomie, kiedy wszyscy są silni i sprawni, to psychika decyduje o wygranej.

Jeżeli pytasz o konkretne ćwiczenie fizyczne, to powiedziałabym, że ważne jest zwiększanie podstawowej sprawności. Chodzi o umiejętność utrzymywania organizmu w okolicach progu mleczanowego przez dłuższy czas – a to trudne. Niemniej wtedy właśnie dzieje się magia. Nie chodzi ani o morderczy wysiłek, ani o spacerek, lecz o trenowanie w stanie, w którym lada chwila możesz paść, ale mimo to dajesz radę. Kiedy masz wyższą ogólną sprawność, łatwiej się regenerujesz między konkurencjami i między zawodami, a poza tym to się przekłada także na inne rzeczy.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Kiedy zaczęłam uprawiać crossfit, szybko stałam się w tym dobra. Nie byłam wybitna, nie należałam do najlepszych, ale byłam wystarczająco dobra, żeby zakwalifikować się do CrossFit Games. Startowałam w nich w 2012 oraz w 2013 roku i byłam tak szczęśliwa, że jestem zawodniczką w crossficie, że niemal całkowicie definiowałam siebie w ten sposób. Jednocześnie uczyłam się na studiach dziennych i byłam trenerką oraz trenowałam do mistrzostw. Zawsze umiałam ciężko pracować, ale kiedy patrzę wstecz na mój ówczesny trening, widzę, że po prostu odbębniałam kolejne ćwiczenia według schematu. Pracowałam dla samej pracy.

Szczerze mówiąc, wtedy nie wiedziałam, czego oczekuję od studiów, i nie pasjonowało mnie bycie trenerką. Robiłam te rzeczy, ponieważ uważałam, że p o w i n n a m. CrossFit Games były jedynym celem, na którym mi zależało, a w 2014 roku nie udało mi się na nie zakwalifikować. Była to chyba największa porażka w moim życiu. Była miażdżąca, ale jak się później

okazało, w tamtym momencie nic lepszego nie mogło mi się przytrafić.

Nieobecność na zawodach w tamtym roku uświadomiła mi, jak bardzo pragnę tam być i jak ciężko jestem gotowa pracować, żeby to osiągnąć. Zrobiłam sobie wolne na całe lato, zaczęłam czytać o psychologii sportu i kiedy poczułam, że jestem gotowa wrócić do rywalizacji, byłam n a p r a w d ę gotowa. Poprosiłam Bena, żeby został moim trenerem na cały etat, później podjęłam decyzję o zawieszeniu nauki, przestałam być trenerką i przeprowadziłam się z Islandii do Bostonu, żeby naprawdę poświęcić się w pełni crossfitowi pod okiem trenera. Uwielbiałam to! To było na początku 2015 roku. W lipcu tego samego roku wygrałam CrossFit Games.

Brak kwalifikacji do CrossFit Games w 2014 roku był najlepszą rzeczą, jaka mogła mi się przydarzyć, i zupełnie odmienił moje życie.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Zakup biletu na samolot z Islandii do Bostonu na początku 2014 roku, żeby wziąć udział w obozie treningowym z Benem w CFNE. Wydałam prawie wszystkie pieniądze, jakie wtedy miałam, ale bardzo chciałam pracować z Benem i jego zawodnikami. Nie był wtedy moim trenerem, ale gdybym nie pojechała na tamten obóz, nigdy by nim nie został, a ja nie nawiązałabym wielu bardzo bliskich relacji.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Czasem rzeczywiście nie jest łatwo i przyjemnie, a nawet robi się ciężko. Wtedy powtarzam sobie, że właśnie te chwile mają największe znaczenie! Każdy może iść na siłownię i ćwiczyć

wtedy, kiedy ma ochotę. Ale kto to robi, gdy tej ochoty brakuje? Gdy jest zmęczony?

W takich sytuacjach pomaga mi myśl o mojej babci. Była moją największą kibicką i najlepszą przyjaciółką. Kiedy przeprowadzałam się z Islandii do Bostonu, żeby trenować zawodowo, powiedziałyśmy sobie, że zawsze będziemy razem. Odeszła w kwietniu 2015 roku, a ja nadal czuję i wiem, że zawsze będziemy razem. Mam poczucie, że jest ze mną, kiedy robi się ciężko.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Przekonanie, że jeśli robię coś najlepiej, jak potrafię, to to wystarczy. Bardzo łatwo wpaść w pułapkę myślenia, że aby wygrać rywalizację, osiągnąć najlepszy wynik na treningu albo wywiązać się wzorowo z jakiegokolwiek zadania, trzeba zrobić coś nadzwyczajnego.

Zrozumiałam, że kiedy robię coś absolutnie najlepiej jak potrafię, osiągam najlepszy możliwy wynik. To właśnie jest wygrana. To może się wydawać łatwe, ale wcale takie nie jest. Musisz dać z siebie wszystko. Zawsze możesz zmobilizować się do absolutnie największego wysiłku, bez względu na stan fizyczny albo okoliczności. Dla mnie to zawsze oznacza zwycięstwo.

„Jeśli chcesz się doskonalić w sporcie, musisz pracować nad swoimi konkretnymi słabościami, a nie nad tymi, nad którymi pracuje ktoś, kto już odniósł sukces".

MATHEW FRASER

IG: @mathewfras

MATHEW FRASER zajął w latach 2016 i 2017 pierwsze miejsce na zawodach Reebok CrossFit Games, zdobywając tytuł Fittest Man on Earth; w latach 2014 i 2015 był drugi. Na swoich pierwszych zawodach z tego cyklu w 2014 roku dostał nagrodę Rookie of the Year („żółtodziób roku"). Crossfit uprawia od 2012 roku, w którym zakończył karierę w podnoszeniu ciężarów, w której to dyscyplinie był nadzieją olimpijską.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?
Bez wątpienia mój symulator świtu [Philips Wake-Up Light]. To budzik, który budzi światłem, a nie dźwiękiem. Dzięki temu czujesz się tak, jakbyś obudził się sam i nie jesteś oszołomiony.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją

„ulubioną wpadkę”?

Moja największa porażka stała się czymś, z czego teraz słynę: zająłem dwa razy z rzędu drugie miejsce na zawodach CrossFit Games. W pierwszym roku byłem żółtodziobem i nie miałem żadnych oczekiwań, więc zajęcie drugiego miejsca wydawało się zwycięstwem. W następnym roku posiadacz tytułu przeszedł na emeryturę, a ja spocząłem na laurach w przekonaniu, że nikt mi nie przeszkodzi w zdobyciu mistrzostwa. Tymczasem znowu zająłem drugie miejsce i to już była miażdżąca porażka. Z jej powodu pracowałem w następnych miesiącach ciężej niż kiedykolwiek w życiu i w efekcie na kolejnych zawodach w 2016 roku odniosłem zwycięstwo, zdobywając największą w historii przewagę nad zawodnikiem z drugiego miejsca. Nie chciałbym zmienić wyniku z 2015 roku, ponieważ była to lekcja, której nie zapomnę do końca życia.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zrozumiałem, że bardziej doceniam wyniki pracy, kiedy naprawdę się w nią angażuję i odczuwam dumę z tego powodu.

[Na przykład] kiedy mam trudności z odbyciem całego treningu interwałowego na wioślarzu, kiedy tylny łańcuch kinetyczny boli jak diabli podczas ciągnięcia wioseł, kiedy na moich rękach tworzą się pęcherze, a na czubku głowy czuję mrowienie oznaczające, że ciało każe mi już przestać, powtarzam sobie między kolejnymi ruchami: „Nie przerywaj. Będziesz z siebie dumny, jeżeli nie przestaniesz ćwiczyć”. Po zakończeniu takiego treningu jestem zadowolony przez resztę dnia, ponieważ wiem, że zrobiłem wszystko, co mogłem, żeby stać się lepszy.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Ciągle słyszę: „Jeśli chcesz być najlepszy, rób to, co robią najlepsi". W dziedzinie crossfitu trudno o gorszą radę. Wiele osób naśladuje programy treningowe najwyżej plasujących się zawodników. Jeśli chcesz się doskonalić w sporcie, musisz pracować nad swoimi konkretnymi słabościami, a nie nad tymi, nad którymi pracuje ktoś, kto już odniósł sukces.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy czuję się przytłoczony, robię listy. To może się wydawać proste albo nawet głupie, ale w moim przypadku się sprawdza, więc staram się zawsze mieć notes w zasięgu ręki. Poczucie przytłoczenia dopada mnie, kiedy myślę o czymś, co składa się ze zbyt wielu kroków, ruchomych części albo zmiennych, żeby objąć to łatwo rozumem. Jakie jest rozwiązanie? Zapisywanie tego wszystkiego. Czasem zaczynam od pożądanego rozwiązania i idę wstecz, myśląc o tym, jak do niego dojść drobnymi krokami, a czasem robię listy tylko po to, żeby sobie zorganizować dzień.

Zwykle sporządzam listę przy porannej kawie. Mam okropny nawyk zapominania o drobiazgach w ciągu dnia, więc lubię je notować zanim coś zacznie się dziać i wylecą mi z głowy. Posiadanie listy uspokaja mnie i sprawia, że jestem bardziej produktywny.

Jedną z dziwniejszych list sporządziłem po CrossFit Games w 2015 roku. Były to dla mnie okropne zawody i skończyłem, tracąc 36 punktów na 1200 możliwych. W niektórych spośród 13 konkurencji wypadłem fantastycznie, a w innych byłem niemal ostatni. Kiedy zawody się skończyły, przeanalizowałem wyniki końcowe i zrobiłem listę rzeczy, które muszę poprawić do następnego roku.

Jedną z konkurencji, w których słabo wypadłem, był „soccer chipper”, polegający na turlaniu „świnki” (którą była 300-kilogramowa lodówka) przez całą długość boiska do piłki nożnej, a następnie czterokrotnym wspięciu się po sześciometrowym sznurze bez użycia nóg. Gdybym powiedział, że turlanie kiepsko mi szło, byłoby to poważne niedomówienie. Musiałem się dowiedzieć, dlaczego. Czy „świnka” była za ciężka? Nie znałem właściwej techniki? Moje ciało nie było odpowiednio przygotowane? Kiedy już wiedziałem, jaka była przyczyna, musiałem znaleźć sposób na jej wyeliminowanie. Wtedy właśnie wyszedłem od pożądanego rezultatu (nabycia wprawy w wykonywaniu tego ruchu) i wracałem do stanu obecnego (całkowitej niezdolności do jego wykonania). Wyznaczyłem sobie kilka celów pośrednich między tymi dwoma stanami, zapisałem je i zacząłem po kolei do nich dążyć. Dzięki temu zawsze miałem przed oczami tylko następny mały, osiągalny cel, zamiast jednego wielkiego, bardzo odległego i przerażającego, którego osiągnięcie wydawałoby mi się niemożliwe.

„Zapomnij o »byciu sobą«. Oczywiście w znaczeniu dosłownym to jest ważne, ale w sensie ogólnym bycie sobą oznacza unikanie samodoskonalenia”.

ADAM FISHER

ADAM FISHER jest szefem makroinwestycji i inwestycji w nieruchomości w Soros Fund Management (według informacji z września 2017 roku). Wcześniej był współzałożycielem CommonWealth Opportunity Capital, globalnego makrofunduszu hedgingowego zarządzającego aktywami o przybliżonej wartości 2,2 miliarda dolarów. Adam założył CommonWealth w 2008 roku i został jego dyrektorem inwestycyjnym dzięki wielkiemu doświadczeniu w inwestowaniu w spółki prywatne i publiczne na całym świecie oraz zarządzaniu nimi. Przed powstaniem CommonWealth Adam był współzałożycielem Orient Property Group – firmy inwestycyjnej powstałej w 2006 roku i zajmującej się inwestowaniem w pacyficznym regionie Azji.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Być jak Superman Stevena Kotlera. To oczywiście bardzo inspirująca i łatwa w odbiorze książka, ale przede wszystkim

pierwsza, która tak wyraźnie unaoczniła mi związek między fizjologią a osiąganymi wynikami. Otworzyła mi oczy na potrzebę zwracania uwagi na to, jak się czuję, kiedy osiągam dobre wyniki, i stosowania treningu w celu powtarzalnego wprowadzania się w najlepszy możliwy stan fizjologiczny.

W moim przypadku najlepszy wpływ na fizjologię ma pilnowanie ustalonego porządku doby. Należą do niego dobry sen, trening zmienności rytmu zatokowego (trening HRV), medytacja, określona liczba sesji pracy w głębokim skupieniu oraz ćwiczenia fizyczne. Kiedy mam to wszystko w ciągu dnia, doświadczam stanu przepływu.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Bądź pokorny i samokrytyczny. Zapomnij o „byciu sobą". Oczywiście w znaczeniu dosłownym to jest ważne, ale w sensie ogólnym bycie sobą oznacza unikanie samodoskonalenia. Wystarczy realizować swoją pasję.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Zanim zająłem się inwestowaniem w skali makro, byłem inwestorem na rynku nieruchomości. Nawet wtedy bardzo mi odpowiadało myślenie od ogółu do szczegółu i kiedy robiłem to dobrze, dochodziłem do bardzo trafnych spostrzeżeń.

Myślenie od ogółu do szczegółu (myślenie w skali makro) polega na tym, że najpierw przyglądam się ogólnemu obrazowi sytuacji, a dopiero potem uwzględniam szczegóły, przez co te [ogólne] kwestie mają dominujący wpływ na moje preferencje.

To nie znaczy, że zaniedbuję drobiazgi, ponieważ one też są ważne, ale nie najważniejsze. Na przykład inwestuję w nieruchomości, w których chcą mieszkać najinteligentniejsi ludzie. Przyjęta przeze mnie strategia powinna się okazać najbardziej dochodowa w długim okresie, choć oczywiście mógłbym lokować pieniądze także w innych miejscach. Na moje decyzje wpływają też inne czynniki, ale ten jest najważniejszy.

Ostatecznie poniosłem kilka porażek na rynku nieruchomości, a wiele z nich było wynikiem nieprzyjęcia przez niektórych członków mojego zespołu tego sposobu myślenia w skali makro. Mnie globalny kryzys finansowy (albo jego ryzyko) wydawał się dość oczywisty, ale mój zespół miał inne zdanie. Gdybyśmy zgadzali się w tej sprawie, proces podejmowania decyzji wyglądałby zupełnie inaczej.

Obecnie staram się zawsze upewniać, że ludzie, z którymi współpracuję, rozumieją i akceptują tę filozofię. Gdyby nie wcześniejsze problemy, pewnie nie zdawałbym sobie sprawy z tego, jak ważne jest wyznawanie podobnych filozofii inwestycyjnych.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Bez wątpienia medytacja. Nie jestem w stanie spisać wszystkich korzyści, bo jest ich naprawdę dużo. Mam wręcz wrażenie, że dopóki nie zacząłem medytować, mój umysł był pogrążony w letargu. Medytuję rano po treningu HRV. Codziennie robię to w tym samym zacisznym miejscu mojego domu. Medytuję co najmniej przez 10 minut metodą koncentracji myśli na jednym punkcie.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Najlepszą inwestycją, jakiej dokonałem w ciągu ostatniego roku, było zatrudnienie coacha. Zawsze wierzyłem w skuteczność tego rozwiązania, ale z jakiegoś powodu jakoś nie spieszyło mi się, żeby z niego skorzystać w życiu.

Mocno wierzę, że osoby dążące do osiągania wyników na światowym poziomie potrzebują coachingu. Przypuszczam, że w wielu przypadkach coacha zastępuje mentor, ale według mnie to nie to samo.

[Coach] skupia się przede wszystkim na tobie. Mentor skupia się najpierw na sobie (co jest zupełnie słuszne), a dopiero potem na tobie. Poza tym dobry coach wprowadza odpowiedni reżim ułatwiający doskonalenie się, a nie tylko udziela dobrych rad jak mentor.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Znajdź swój obszar kompetencji". To zalecenie wydaje mi się bardzo dziwne. Po prostu naucz się uczyć. Wtedy zawsze będziesz umiał wskazać następną umiejętność, którą powinieneś opanować.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

W moim przypadku ważna okazała się architektura kalendarza. Podchodzę do niej bardzo poważnie i oczekuję od wszystkich, że będą to szanowali i pomagali mi w pilnowaniu harmonogramu. „Architektura kalendarza" polega na projektowaniu i realizowaniu powtarzalnego rozkładu zajęć

każdego dnia. Jako introwertyk potrzebuję dużej ilości czasu spędzanego w samotności i wszyscy wokół pilnują tego. Poza tym architektura kalendarza ułatwia mi dbanie o to, by mój dzień nie był wypełniony pośledną materią.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Odbywam trening HRV. Dziesięć dobrych oddechów stawia mnie na nogi. Dziesięć dobrych oddechów Buddy poszukującego spokoju duszy (a nie gadania).

„Nie da się zrobić nic wybitnego bez zdecydowanego atakowania własnych ograniczeń”.

AISHA TYLER

TW/FB: @aishatyler

courageandstone.com

AISHA TYLER jest aktorką, komiczką, reżyserką, pisarką i aktywistką. Zasłynęła jako współprowadząca uhonorowany nagrodą Emmy program *The Talk*, aktorka podkładająca głos pod postać Lany Kane w serialu *Archer*, odtwórczyni roli dr Tary Lewis w serialu *Zabójcze umysły*, regularnie występuje w serialach *CSI: Kryminalne zagadki Las Vegas*, *Talk Soup* i *Przyjaciele*. Prowadzi też program satyryczny *Whose Line Is It Anyway?* i napisała książkę *Self-Inflicted Wounds: Heartwarming Tales of Epic Humiliation*.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Uwielbiam słowa Jacka Canfielda: „Wszystko, czego pragniesz, znajduje się po drugiej stronie strachu”. Kiedy coś mnie przeraża, zwykle rzucam się biegiem w stronę tego i dobrze na tym wychodzę, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym.

Każdy jednak odczuwa strach i czasem muszę sobie przypominać o konieczności zachowania odwagi po zrobieniu tylu kroków w kierunku celu, że już nie mogę zawrócić, a ziemia zaczyna usuwać mi się spod nóg.

Staram się postępować odważnie we wszystkich dziedzinach życia: w twórczości, w pracy zawodowej, w życiu rodzinnym i w relacjach z przyjaciółmi. Odwaga sprowadza się do bycia obecnym i chęci dawania czegoś z siebie bez względu na wynik. Podpisując książki dla fanów, często piszę w nich: „Nie trać odwagi!" – to napomnienie nie tylko dla nich, ale i dla mnie. Zachowywanie odwagi pomaga mi w dążeniu do celów mimo paraliżujących kryzysów pewności siebie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Mój pierwszy film długometrażowy był od początku do końca katastrofą. Zabrałam się za jego kręcenie kilka lat temu. Nigdy wcześniej nie byłam dłużej na planie filmowym z jedną kamerą i choć miałam ogromne ambicje, brakowało mi doświadczenia. Wielu przyjaciół wtrącało swoje trzy grosze przed kamerą i za nią, a ja mimo całego entuzjazmu nie wiedziałam, jak pokierować planem. Rezultatem był rozwlekły miszmasz obrazów, którego nie udało się zmontować w spójną opowieść, i nie ukończyłam filmu. Nie straciłam jednak otuchy. Zdałam sobie sprawę, że muszę po prostu nauczyć się więcej o pisaniu scenariuszy, produkcji, przygotowywaniu filmu, planowaniu, dosłownie o wszystkim. Poświęciłam dziesięć lat na odwiedzanie wszystkich planów filmowych, na jakie mogłam uzyskać wstęp, chodziłam jak cień za wszystkimi znajomymi reżyserami (i kilkoma nieznajomymi) i tak uczyłam się rzemiosła, które bardzo mnie pasjonowało. Od tamtego czasu praca nad każdym filmem krótkometrażowym była dla mnie

niezwykłym doświadczeniem. Kilka moich krótkich metraży dostało nagrody, a kulminacją tego wszystkiego był mój pierwszy film fabularny, także nagrodzony. Ten pierwszy film długometrażowy był jak dotąd najbardziej elektryzującym i satysfakcjonującym doświadczeniem w mojej karierze i otworzył mi drogę do następnej fazy mojego życia twórczego.

W zasadzie nie ma radykalnych wyborów artystycznych, które nie wiązałyby się z inherentnym ryzykiem równie radykalnej porażki. Nie da się zrobić nic wybitnego bez zdecydowanego atakowania własnych ograniczeń i granic własnych pomysłów. Wiele rzeczy, które robiłam, się nie udało, ale dzięki nim dowiedziałam się, co się może udać, czego nie należy powtarzać, a co trzeba robić lepiej. Wiele razy myślałam, że jeśli to czy tamto mi się nie uda, będę zdruzgotana. Czasem rzeczywiście coś mi nie wychodziło, ale ja wstawałam z łóżka następnego dnia i nadal tworzyłam. Nic bardziej niż porażka nie pokazuje, do czego tak naprawdę jesteśmy zdolni. Unikanie ryzyka porażki oznacza unikanie transcendentalnych kreatywnych skoków naprzód. Te dwie rzeczy są ze sobą ściśle powiązane.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Maszyna wioślarska Concept II. Kupiłam ją w 2001 roku i nadal działa jak nowa. Z trudem znajduję czas na wizytę na siłowni albo zaplanowanie sesji z trenerem, ale mogę wiosłować w domu w dowolnej chwili, we dnie lub w nocy. Wioślarz nie jest kontuzjogenny, pracuje na nim całe ciało, a efekty są niesamowite.

Wykonuję zróżnicowane ćwiczenia. Przez wiele lat byłam biegaczką i startowałam w zawodach, więc mój plan treningów przypomina typowy harmonogram biegacza: biegi średniodystansowe (5 tysięcy pociągnięć wioseł) przerywane interwałowym treningiem krótkich sprintów (do 2 tysięcy

pociągnięć), plus długi dystans (10 tysięcy pociągnięć) raz lub dwa razy w tygodniu. Podczas wiosłowania oglądam nałogowo seriale, bo to jedyny czas, który mogę poświęcić na telewizję.

Jeśli chodzi o seriale, to niedawno przebrnęłam przez ostatni sezon *Homeland*, a moimi ulubionymi są *Żywe trupy*, *Fear the Walking Dead*, *Gra o tron*, *Opowieść podręcznej* i *House of Cards*. Co ciekawe, pomimo doświadczenia komediowego oglądam niemal wyłącznie dramaty. Trudno śmiać się na głos i utrzymywać tempo 500 metrów w 1:55 minuty na wioślarzu.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam sprzątać. Nie nazwałabym tego jednak nawykiem, a bardziej nałogiem. Na przykład wracam do domu z długiej podróży zagranicznej i zaczynam sprzątać w lodówce. Nie zawsze jest to najlepszy sposób wykorzystania mojego czasu, zwłaszcza kiedy wracam późno, a natępnego dnia muszę wcześnie wstać, ale całkowicie mnie to uspokaja. Niczego nie lubię bardziej niż idealnie uporządkowanej przestrzeni. Jest ona dla mnie źródłem absurdalnie wielkiego zadowolenia, które z nawiązką rekompensuje czas poświęcony na ułożenie wszystkich produktów w lodówce etykietami do przodu.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Wyeliminowanie cukru z diety. Wiem, że to bardzo hollywoodzkie, ale przez wiele lat cierpiałam na prawdziwe uzależnienie od cukru, które miało wpływ dosłownie na wszystko w moim życiu, zaczynając od jakości snu, kończąc na efektywności pracy w ciągu dnia. Zachowywałam się jak narkomanka. Musiałam jeść słodycze o określonych porach dnia, żeby normalnie funkcjonować. Kiedy usunęłam cukier z jadłospisu, jego poziom we krwi się ustabilizował, moja

energia się wyrównała, wzrosła jakość i skuteczność moich ćwiczeń fizycznych, a także moja sprawność umysłowa. Dosłownie wszystko zmieniło się na lepsze, odkąd nie jem cukru. Była to prawdopodobnie najtrudniejsza do wprowadzenia zmiana w moim jadłospisie, ale zdecydowanie było warto. Teraz po spożyciu cukru po prostu źle się czuję, więc bez trudu odchodzę od stołu po skończeniu głównego posiłku.

Żałuję, ale nie znam żadnej sztuczki ułatwiającej uwolnienie się od cukru. To była długa, wyboista droga, na którą weszłam 15 lat temu. Mając dwadzieścia kilka lat zjadałam co wieczór po kolacji ćwierć litra mrożonego jogurtu (czasem więcej). Byłam bezsilna – kiedy już zaczęłam jeść słodycze, nie mogłam przestać, dopóki się nie skończyły albo dopóki nie zrobiło mi się niedobrze. Nie odstawiłam cukru z dnia na dzień. Eliminowałam go z diety powoli: najpierw zastąpiłam mrożony jogurt gorzką czekoladą, potem ograniczałam jej ilość. Zastąpiłam popołudniową porcję słodyczy kawą mrożoną, po czym stopniowo zmniejszałam zawartość słodzika, aż w końcu zaczęłam pić kawę czarną. Przestałam stosować zamienniki cukru, ponieważ wywoływały apetyt na słodycze. Jedną z najbardziej przydatnych strategii było zwiększenie zawartości białka w diecie, dzięki czemu poziom cukru w mojej krwi mniej się waha w ciągu dnia. Inną było sięganie po grecki jogurt albo pieczonego słodkiego ziemniaka po wystąpieniu nagłego apetytu na słodkie rzeczy. Staram się jeść wysokobiałkowe posiłki zawierające dużo zdrowych tłuszczów, dzięki czemu nie łaknę słodyczy. Czasem jednak zjadam odrobinę gorzkiej czekolady, kiedy już zupełnie nie mogę się powstrzymać. W końcu nie jestem robotem.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Prawie wszystko. W ciągu ostatnich kilku lat starałam się odrzucać wszystko, co nie zwiększało mojej energii osobistej lub twórczej. To dla mnie bardzo trudne, ponieważ z natury jestem osobą skłonną do pomagania innym i zawsze biorę udział w jakieś akcji dobroczynnej. Te zajęcia pożerają jednak mój czas na działalność twórczą i uniemożliwiają mi osiąganie moich osobistych celów. Doskonalę się w odmawianiu, ale nadal mam dużo do zrobienia. Proszę wszystkich wokół o pomoc w zachowaniu zimnej krwi, ale potem w ostatniej chwili mięknę. Stosuję więc zasadę sformułowaną przez Marie Kondo: „Odrzucaj wszystko, co nie budzi radości". To oznacza także zobowiązania osobiste. Pracuję nad tym.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Rzucam wszystko i idę na długi, samotny spacer. Wędrówki bez towarzystwa, w czasie których śnię na jawie i myślę – nie mając możliwości rzucenia się do biurka i zajęcia się bieżącymi sprawami – skutkują pojawianiem się w moim umyśle najróżniejszych rozwiązań. Nie jest to może jakieś szczególnie rewolucyjne podejście, ale u mnie się sprawdza. Muszę tylko mieć przy sobie na spacerze coś do notowania, ponieważ pomysły pojawiają się tak szybko, że zapominałabym o nich, gdybym od razu ich nie zapisywała. Samotność zawsze cudownie mnie wzmacnia. To zdumiewające, jak mało czasu tylko dla siebie mamy w ciągu dnia. Samotność jest czymś wyjątkowym.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 28 kwietnia – 12 maja 2017 r.)

„Strategia bez taktyki to najpowolniejsza droga do zwycięstwa. Taktyka bez strategii to zgiełk przed porażką".

SUN TZU

chiński strateg wojskowy, autor traktatu *Sztuka wojny*

„Niech pierwszy impuls minie. Poczekaj na drugi".

BALTASAR GRACIÁN

hiszpański jezuita i pisarz barokowy wychwalany przez Schopenhauera i Nietzschego

„Pustka jest postem umysłu".

ZHUANGZI

chiński filozof żyjący w IV w. p.n.e., autor księgi taoistycznej *Zhuangzi*

„Nie trać czasu na poszukiwanie właściwej odpowiedzi ani właściwej ścieżki, tylko skup się na określaniu, jak podążysz ścieżką, którą wybierzesz”.

LAURA R. WALKER

TW: @lwalker

wnyc.org

LAURA R. WALKER jest prezesem i dyrektorem generalnym New York Public Radio, największej grupy radiostacji publicznych w kraju. Pod jej kierownictwem NYPR zwiększyło liczbę słuchaczy, do których dociera w ciągu miesiąca, z 1 miliona do ponad 26 milionów oraz zgromadziło ponad 100 milionów dolarów w postaci inwestycji długoterminowych, a Ken Doctor z *Nieman Lab* stwierdził, że weszło na „najwyższe obroty innowacyjności”. Corporation for Public Broadcasting uhonorowała Laurę Nagrodą im. Edwarda R. Murraya, najważniejszym wyróżnieniem w branży radiowej. Czasopismo „Crain’s New York Business” uznało ją za jedną z najbardziej wpływowych kobiet w Nowym Jorku, a jej sylwetka została przedstawiona w wydaniu specjalnym tego magazynu poświęconym stu najbardziej wpływowym kobietom w nowojorskim biznesie. Z kolei magazyn „Moves” zaliczył ją do „kobiet u władzy”. Laura ukończyła studia MBA w Yale School of Management i historię na Uniwersytecie Wesleyan, gdzie była stypendystką Olin Fellowship.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Kiedy daję komuś w prezencie książkę, zwykle staram się znaleźć coś, co mnie samą zachwyciło i co nawiązuje do marzeń, dążeń i wyzwań tej osoby. Przyjaciołom, którzy zmagali bądź zmagają się z rakiem, daję często książkę *Cesarz wszech chorób. Biografia raka* Siddharthy Mukherjeego, ponieważ jest pięknie napisana i bardzo elegancko przeplata naukę z narracją. Dzięki niej zrozumiałam choroby nowotworowe – ich historię, przyczyny i innowacyjne metody leczenia – kiedy mój syn zachorował na raka.

Początkującym kucharzom daję *How to Cook Everything* Marka Bittmana, ponieważ zawiera dokładnie to, co zapowiada tytuł.

Miłośnikom Nowego Jorku – a znam ich wielu – daję *Nonstop Metropolis* Rebekki Solnit.

Jeśli chcę dać w prezencie świetną powieść (którą sama przeczytałam trzy razy), wybieram *Annę Kareninę* Lwa Tołstoja.

Młodym kobietom daję *Drugą płeć* Simone de Beauvoir, którą przeczytałam podczas studiów w Paryżu. „Kobietami się nie rodzimy, tylko stajemy".

Osobom mającym kłopoty z własną produktywnością i kontrolowaniem swojego życia oczywiście daję w prezencie *4-godzinny tydzień pracy*.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Mam małą obsesję na punkcie przyborów piśmienniczych. Niedawno kupiłam wymazywalny niebieski cienkopis FriXion

marki Pilot. Pisze się nim bardzo płynnie, a możliwość wymazania tekstu daje mi poczucie kontroli i zadowolenia. Często używam go do pisania w „inteligentnym” notesie (takim jak Rocketbook Everlast), którego można używać wielokrotnie.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Odkąd mój syn zachorował na raka kilka lat temu i musiałam zrezygnować z niemal wszystkich obowiązków oprócz bycia przy nim i pracy, nabrałam dużej wprawy w odrzucaniu zaproszeń, zwłaszcza takich, które nie uwzględniają mojej rodziny.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

W trudnych sytuacjach staram się pamiętać, że stres może dodać mi siły – jeżeli w to uwierzę. Oddycham głęboko i wyobrażam sobie, jak przekładam ten stres i poczucie przytłoczenia na pozytywne, nacechowane miłością działanie. Zainspirowały mnie do tego wyniki niektórych badań Kelly McGonigal z Uniwersytetu Stanforda.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Opuść strefę komfortu po ukończeniu studiów. Zastanów się, co tak naprawdę cię interesuje, i zajmij się zgłębianiem tego. Przyjmuj nieuchronne dwuznaczności i sprzeczności życia i rozwijaj nawyki – ćwiczenia fizyczne, rozmowy ze znajomymi, pisanie – ułatwiające radzenie sobie z nimi. Nie trać czasu na poszukiwanie właściwej odpowiedzi ani właściwej ścieżki, tylko

skup się na określaniu, jak podążysz ścieżką, którą wybierzesz. Jakie wartości najlepiej cię definiują? Jakie zagadnienia chcesz zgłębiać?

„Życie nie ma nam dawać sukcesu ani satysfakcji, tylko stawiać wyzwania umożliwiające rozwój”.

TERRY LAUGHLIN

TW: @TISWIM

FB: Total Immersion Swimming

totalimmersion.net

TERRY LAUGHLIN jest twórcą innowacyjnej metody nauki pływania o nazwie Total Immersion, której przeznaczeniem jest wpajanie umiejętności bardzo efektywnego pływania. W latach 1973–1988 Terry był trenerem trzech drużyn akademickich i dwóch narodowych – zdecydowanie poprawił wówczas ich wyniki i wychował 24 mistrzów Stanów Zjednoczonych. W 1989 roku założył szkołę Total Immersion i przerzucił się z trenowania młodych, utalentowanych pływaków na uczenie dorosłych pozbawionych doświadczenia i umiejętności pływackich. Napisał książkę *Kraul metodą Total Immersion*, której lekturę polecam po obejrzeniu materiału filmowego zatytułowanego *Freestyle: Made Easy*. O Terry’m i Total Immersion powiedział mi znany inwestor Chris Sacca, a kiedy skorzystałem z tej metody, szybko i samodzielnie nauczyłem się pływać, choć byłem już po trzydziestce. W ciągu mniej niż dziesięciu dni samodzielnego treningu przeszedłem od maksymalnie dwóch długości (25-metrowego basenu) na trening do ponad 40 długości podzielonych na serie po dwie

i cztery. To mnie zachwyciło i teraz pływam dla przyjemności. TI odmieniło moje życie.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Mastery George'a Leonarda. Przeczytałem ją pierwszy raz 20 lat temu, po lekturze artykułu Leonarda w magazynie „Esquire", który był jej zaczątkiem. Leonard napisał tę książkę, żeby podzielić się z czytelnikami swoimi doświadczeniami związanymi z osiągnięciem poziomu mistrza aikido, którym został pomimo rozpoczęcia treningów w zaawansowanym wieku 47 lat.

Połknąłem te ponad 170 stron w stanie gorączkowego podniecenia, ponieważ stanowiły tak wyraźne potwierdzenie mojej metody nauczania pływania. Ta książka sprawiła, że zacząłem traktować pływanie jak środek nauczania mistrzowskich nawyków i zachowań blisko związanych z moim kształceniem technik pływackich. Uwielbiam tę książkę, ponieważ jest najlepszym przybliżeniem podręcznika dobrego życia, jakie kiedykolwiek widziałem.

Krótkie streszczenie: życie nie ma nam dawać sukcesu ani satysfakcji, tylko stawiać wyzwania umożliwiające rozwój. Mistrzostwo to tajemniczy proces, dzięki któremu w miarę nabierania wprawy pokonywanie tych wyzwań staje się coraz łatwiejsze i bardziej satysfakcjonujące. Kluczem do zadowolenia jest osiągnięcie stanu nirwany, w którym uwielbienie ćwiczenia dla samego ćwiczenia (wewnętrzne) zastępuje nasz pierwotny cel (zewnętrzny) i staje się naszym świętym Graalem. Antytezą mistrzostwa jest poszukiwanie łatwych rozwiązań.

Pięć kroków prowadzących do mistrzostwa:

1. Wybierz wartościowe i ważne wyzwanie.
2. Znajdź mistrza (takiego jak George Leonard), który pomoże ci wytyczyć drogę i wyznaczyć priorytety.
3. Ćwicz sumiennie, zawsze dążąc do doskonalenia najważniejszych umiejętności i do stopniowego wchodzenia na coraz wyższe poziomy kompetencji.
4. Polub okresy stabilizacji. Źródłem istotnego postępu są krótkie, emocjonujące skoki naprzód, po których następują długie okresy bez widocznego rozwoju. Choć może ci się wydawać, że stoisz w miejscu, w rzeczywistości przekształcasz nowe zachowania w nawyki. Uczenie trwa na poziomie komórkowym, o ile przestrzegasz zasad skutecznego ćwiczenia.
5. Mistrzostwo jest podróżą, nie celem. Prawdziwi mistrzowie nigdy nie uważają, że je osiągnęli. Zawsze można się jeszcze czegoś nauczyć i jeszcze bardziej rozwinąć posiadane umiejętności.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Karierę trenerską zacząłem w 1972 roku i natychmiast odniosłem trwały sukces. W latach 1975–1983 prowadziłem 24 mistrzów zawodowych i akademickich, a każda drużyna, którą trenowałem, przechodziła prawdziwą transformację, z przeciętnej stając się wybitną. W 1983 roku doznałem jednak bolesnej porażki, tracąc pracę trenera po konfrontacji z nastawioną na kontrolowanie wszystkiego radą rodziców – tuż po tym, jak moja drużyna juniorów wygrała mistrzostwa Stanów Zjednoczonych.

Rozczarowanie spowodowane odebraniem mi obiecującej drużyny po pięciu latach pracy nad jej rozwojem wprowadziło mnie w stan, którego nie umiałem wówczas rozpoznać: stan

głębokiego żalu. Przez następne cztery lata byłem głównym trenerem trzech drużyn po kolei, za każdym razem odnosząc z nimi sukcesy na pływalni, a jednak nie czułem się w pełni szczęśliwy ani zadowolony.

W 1987 roku w końcu zrozumiałem, że to nieprzepracowany żal uniemożliwia mi cieszenie się pracą i że tylko przerwa w trenowaniu może to zmienić. Poza tym po 16 latach pracy nie miałem na koncie bankowym nic, czym mógłbym się pochwalić, a musiałem pomyśleć o opłaceniu studiów moich trzech córek, które miały pójść do college'u za następnych pięć lat.

Niechętnie zrezygnowałem z pracy trenera – bez pewności, że kiedyś do niej wrócę – żeby sprawdzić, czy moja wrodzona inteligencja i zdolności nie okażą się bardziej rentownymi aktywami w innej dziedzinie zawodowej. Przez dwa lata pracowałem w komunikacji marketingowej, najpierw w pewnej firmie z sektora nowoczesnych technologii, a później w szpitalu. Zarabiałem wystarczająco dużo, żeby opłacić rachunki, ale wciąż nie mogłem odłożyć nic na przyszłość. Co gorsza, nie potrafiłem wykrzesać z siebie entuzjazmu do pracy.

Nie miałem trudności ze zrozumieniem problemu. Przez te wszystkie lata na stanowisku trenera odgrywałem główną i zasadniczą rolę we wszystkich istotnych zdarzeniach. Sukces lub niepowodzenie każdego przedsięwzięcia, w którym brałem udział, zależały przede wszystkim od moich starań i umiejętności. W świecie korporacji czułem się jak trybik: nawet to, czy w ogóle przyjdę do pracy, nie miało większego znaczenia, a ja nie mogłem znieść tego uczucia.

Wiosną 1989 roku rzuciłem pracę w szpitalu i zacząłem planować dwa jednotygodniowe obozy letnie dla mistrzów pływackich – pierwsze kursy oparte na metodzie Total Immersion. Latem 1990 roku zorganizowałem cztery takie obozy, a w 1991 roku sześć i kilka warsztatów mistrzowskich. Jeszcze nie byłem w stanie utrzymać z tego rodziny – zarabiałem jako wolny strzelec na pisaniu do magazynów i tworzeniu tekstów marketingowych.

Nie miałem długoterminowej wizji rozwoju moich przedsięwzięć, ale miałem duży wpływ na uczestników obozów i podobało mi się to, że jestem samozatrudniony, a moje bezpieczeństwo zależy tylko od tego, jak bardzo się postaram. Chociaż jednak zaczynałem skromnie, osiągnąłem dzięki Total Immersion niewyobrażalny sukces, tworząc sieć ponad 300 trenerów w 30 krajach. Dziś moja metoda jest uważana za złoty standard w nauczaniu efektywnej techniki pływackiej.

Moja wcześniejsza porażka i krótki wypad poza domenę trenerską przekonały mnie, że urodziłem się po to, by trenować sportowców i uczyć pływania, ale też że nie jestem stworzony do bycia czyimś pracownikiem i muszę sam decydować o swoim losie.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Za swój życiowy cel zawsze uważałem bycie jak najlepszym trenerem pływania. Nigdy nie zależało mi na prowadzeniu firmy. Jednak wskutek rozwoju Total Immersion znalazłem się, chcąc nie chcąc, na stanowisku dyrektora generalnego własnego przedsiębiorstwa. Bez oporów przyznam, że byłem dość marnym szefem. Było tak między innymi dlatego, że gdy tylko miałem wybór, czy zajmować się zarządzaniem, czy trenowaniem, zawsze wybierałem to drugie. Poświęcałem znacznie więcej energii na rozwijanie umiejętności trenerskich niż przywódczych. Negatywny wpływ moich niedociągnięć menedżerskich na rozwój Total Immersion często był większy niż pozytywne oddziaływanie moich talentów trenerskich.

Dwa lata temu zdiagnozowano u mnie nieuleczalnego raka prostaty w czwartym stadium. Wiedząc o tym, że leczenie będzie pochłaniało mój czas i energię, a ja nie będę miał kiedy nadrabiać zaległości w pracy, przekazałem większość moich

obowiązków menedżerskich dwóm wspólnikom, którzy są ode mnie o pokolenie młodsi, wykazali się wielką lojalnością i inteligencją, a swoją pracę wykonują z ogromną pieczołowitością. Od tego czasu firma Total Immersion przeszła głęboką transformację i zajmuje obecnie znacznie lepszą niż kiedyś pozycję umożliwiającą odniesienie sukcesu biznesowego i przetrwanie w długim okresie.

Równie ważne jest to, że ja sam przeżywam obecnie najbardziej produktywny okres życia w odniesieniu do TI i skutecznie rozwijam tę metodę, zwiększając jej wartość – tworzę treści edukacyjne, materiały dla trenerów, układam program nauczania i szkolę kadrę trenerską. Jestem bardziej podekscytowany, energiczny i zadowolony z wykonywanej pracy i wkładu w rozwój firmy niż kiedykolwiek. To wszystko jest źródłem pozytywnej energii, dzięki której czuję się zdrowszy i lepiej reaguję na leczenie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Inteligentnego i pełnego zapału studenta zapytałbym o to, do czego jest tak bardzo zmotywowany. Czy do osiągnięcia wewnętrznego, czy zewnętrznego celu? Kilka lat temu przeczytałem w dzienniku „New York Times" artykuł na temat badań przeprowadzonych wśród 10 tysięcy kadetów West Point, których obserwowano przez 14 lat. Na pierwszym roku studiów poproszono ich o sformułowanie swoich celów zawodowych.

Ci, którzy mówili o celach wewnętrznych związanych z byciem wyjątkowym oficerem – o dążeniu do doskonałości w przywództwie i komunikacji z ludźmi oraz o zyskiwaniu szacunku podkomendnych – znacznie częściej zostawali zawodowymi oficerami, służyli dłużej niż obowiązkowe pięć

lat, szybko awansowali na wyższe stopnie i odczuwali większe zadowolenie ze służby wojskowej.

Ci, którzy mówili o celach zewnętrznych – chęci awansu i podniesienia swojego statusu – rzadziej zostawali oficerami zawodowymi, rzadziej awansowali i nie byli aż tak zadowoleni ze służby, przez co częściej z niej rezygnowali po upływie obowiązkowych pięciu lat.

To samo dotyczy każdej innej dziedziny działalności. Jeżeli twoim najwyższym celem jest stopniowe, cierpliwe uczenie się i rozwijanie najważniejszych umiejętności i kluczowych kompetencji, a uznanie, awans i korzyści finansowe uważasz za naturalne skutki osiągniętej doskonałości, masz znacznie większe szanse na osiągnięcie sukcesu i zadowolenia, a być może także sławy w swojej dziedzinie. Głównymi motywami mojego postępowania w trwającej ponad 40 lat karierze trenera pływackiego były:

- Ciągłe pogłębianie zrozumienia techniki i jej wpływu na wynik. Nigdy nie zadowalało mnie to, że mam ostatnie słowo; zawsze miałem pewność, że mogę jeszcze dojść do dalszych spostrzeżeń i poznać nowe niuanse.
- Wywarcie ogromnego, pozytywnego wpływu na życie zawodników, których trenowałem.
- Odciśnięcie trwałego piętna na nauczaniu pływania, pozostawienie tego zawodu lepszym niż był wtedy, kiedy zaczynałem. W wieku 66 lat odczuwam równie wielką pasję i ciekawość jak w wieku 21 lat, a może nawet większą. Nie planuję przejścia na emeryturę, ponieważ nie mogę sobie wyobrazić żadnej aktywności, która dawałaby mi większą satysfakcję[11].

„Na początku pracy w Oracle [...] wylądowałem w starym biurze Larry'ego Ellisona, którego nie opróżnił do końca i zostawił w nim jakieś 40 egzemplarzy książki *Mityczny osobomiesiąc*".

MARC BENIOFF

TW: @Benioff

salesforce.com

MARC BENIOFF jest filantropem oraz prezesem i dyrektorem generalnym firmy Salesforce. Był pionierem przetwarzania danych w chmurze, a swoją firmę założył w 1999 roku, realizując wizję stworzenia przedsiębiorstwa programistycznego stosującego nowy model technologiczny oparty na chmurze, nowy sposób prowadzenia działalności „pay-as-you-go" (polegający na ponoszeniu kosztów tylko za faktyczne użytkowanie) oraz nowy, zintegrowany model filantropii korporacyjnej. Pod jego przywództwem Salesforce przeszła drogę od pomysłu do firmy z listy Fortune 500, stała się piątym co do szybkości rozwoju przedsiębiorstwem na świecie i globalnym liderem w branży CRM. Magazyn „Fortune" uznał Marca za jednego z 50 najwybitniejszych liderów na świecie, „Bloomberg Businessweek" za jednego z 50 najbardziej wpływowych ludzi, „Harvard Business Review" za jednego z 20 najskuteczniejszych dyrektorów generalnych, „Barron's" za jednego z najlepszych dyrektorów generalnych na świecie, a „Forbes" za innowatora dekady. Z kolei od redakcji magazynu „The Economist" otrzymał Innovation Award. Marc jest także

członkiem Rady Powierniczej Światowego Forum Ekonomicznego. Napisał trzy książki, w tym bestseller *Behind the Cloud*, w którym opisał ze szczegółami, jak doprowadził Salesforce od zera do miliarda dolarów obrotu rocznie. Obecnie jest zaliczany do grona czterech przedsiębiorców w historii, którzy zbudowali firmy programistyczne osiągające ponad 10 miliardów dolarów przychodu rocznie (pozostałymi trzema są: Bill Gates z Microsoftu, Larry Ellison z Oracle i Hasso Plattner z SAP).

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Jedną z najważniejszych książek biznesowych, jakie kiedykolwiek przeczytałem, było *Managing* byłego szefa ITT Harolda Geneena. Zmieniła moje życie i moje podejście do biznesu. Geneen należał do starej szkoły menedżerów, a ta książka jest kroniką jego panowania w ITT. Wiele rzeczy, które robimy w Salesforce, jest opartych na jego technikach – na przykład kwartalne przeglądy operacyjne, do których mamy naprawdę nabożny stosunek.

Mityczny osobomiesiąc Fredericka P. Brooksa Jr. to kolejna książka, która wywarła na mnie ogromny wpływ. Na początku pracy w Oracle szybko awansowałem na najmłodszego wiceprezesa. Wylądowałem w starym biurze Larry'ego Ellisona, którego nie opróżnił do końca i zostawił w nim jakieś 40 egzemplarzy książki *Mityczny osobomiesiąc*.

Larry dawał ją każdemu menedżerowi odpowiedzialnemu za oprogramowanie, z jakim spotykał się w firmie. Ta krótka książka mówi o tym, że świetne oprogramowanie można tworzyć tylko w małych zespołach. Stu, tysiąc albo dwa tysiące programistów nie da rady. Jak na ironię, kiedy Salesforce

zaczęła odnosić pierwsze sukcesy, firma Oracle – wówczas już nasz rywal – zatrudniała w dziale CRM dwa tysiące programistów i dziwiła się, jak mielibyśmy ją pokonać. Odpowiadałem, że za pomocą *Mitycznego osobomiesiąca*. W branży oprogramowania małe zespoły zawsze radzą sobie lepiej niż wielkie. Odnalezienie tej książki w starej szufladzie Larry'ego było bardzo szczęśliwym zbiegiem okoliczności.

Trzecią ważną dla mnie książką jest *Dobre serce* Dalajlamy. Przykuła moją uwagę dlatego, że kiedy po nią sięgałem, interesowałem się różnymi religiami świata. Zaskoczył mnie jej podtytuł: *Dalajlama czyta Ewangelię*. Naprawdę bardzo, ale to bardzo podobała mi się ta książka. Najciekawsza była rada Dalajlamy w sprawie nawrócenia się na buddyzm. Napisał, że jeśli ktoś wyznaje inną religię, nie powinien dokonywać konwersji. Najszybszą drogą do oświecenia, spokoju ducha i dobrego serca jest ta religia, w której się wychowałeś. Po lekturze tej książki zacząłem zmieniać moją duchową filozofię. W pewnym sensie zresetowałem swoje podejście do religii, z której się wywodzę. Bardziej się zaangażowałem w wyznawanie judaizmu i zgłębianie go jako mojej zasadniczej ścieżki.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Bardzo lubię koszulkę ze sklepu Under Armour z nadrukowanym mottem gwiazdy koszykówki Stephena Curry'ego: „Wszystko mogę". Na pierwszy rzut oka wydaje się, że to dość aroganckie stwierdzenie. Mało kto zdaje sobie jednak sprawę, że Curry – najbardziej wartościowy gracz drużyny Golden State Warriors – jest bardzo religijnym człowiekiem. Ten cytat pochodzi z Listu do Filipian (Flp 4, 13) i w całości brzmi: „Wszystko mogę w Tym, który mnie umacnia". Chodzi

oczywiście o Jezusa. Curry wypowiada te słowa za każdym razem, gdy rzuca piłką do kosza.

Stały się jednym z jego najważniejszych cytatów motywacyjnych – ma je wypisane na butach i na koszulce. To bardzo motywujące, wyraziste zdanie, które nadaje kierunek nie tylko czemuś ukrytemu w tobie, ale też czemuś ważniejszemu.

Według mnie większość ludzi, widząc motto „Wszystko mogę", myśli, że to o nim, a to słowa o jego wierze. Kupiłem kilka tych koszulek i naprawdę lubię je nosić.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Każdą porażkę postrzegam jak możliwość nauczenia się czegoś i staram się poświęcać czas na analizowanie moich niepowodzeń. Rozmyślam o każdej z nich przez dłuższy czas, dopóki nie znajdę jakiegoś okrucha mądrości.

Na przykład kilka lat temu zaczęło nam brakować przestrzeni biurowej w naszym japońskim oddziale, a zupełnym zbiegiem okoliczności miałem wtedy spotkanie z szefem japońskiej poczty. Wziął mnie do nowego biurowca będącego efektem rozbudowy starej siedziby poczty, położonej w sąsiedztwie Pałacu Cesarskiego i Dworca Centralnego w Tokio, w bardzo szczególnej dzielnicy zwanej Marunouchi. Powiedział mi, że bardzo lubi Salesforce i chciałby, żebyśmy się wprowadzili do jego wieżowca. Zaproponował nam nawet możliwość nadania budynkowi naszej nazwy. Poczułem się zaszczycony i to wszystko bardzo mi schlebiało. Jeździłem windą w górę i w dół z architektem, oglądając poszczególne piętra. Nie spodobało mi się ostatnie, ponieważ obawiałem się, że po niedawnym trzęsieniu ziemi nasi ludzie nie będą się tam czuli zbyt komfortowo. Poza tym środkowe piętra wydawały mi się

najodpowiedniejsze. Wybrałem więc cztery piętra pośrodku wieżowca. Po wprowadzeniu się zrozumiałem jednak, że najwyższe piętro było jednak zdecydowanie najlepsze, miało taras, a mogłem przecież wynająć je razem z trzema niższymi. Poza tym nie skorzystałem z możliwości nadania nazwy budynkowi.

Rozmyślałem o tym przez kilka lat. W późniejszym okresie zostaliśmy głównymi najemcami w biurowcach na całym świecie: w Londynie, Nowym Jorku, San Francisco, Monachium i Paryżu. Każdy z tych budynków nosi nazwę Salesforce Tower, a my zajmujemy w nich najwyższe piętra wraz z kilkoma niższymi. Tamto doświadczenie z Japonii nauczyło mnie odpowiedniego kształtowania strategii najmu nieruchomości w Salesforce. Ten przykład pokazuje, jak się nauczyłem, że kiedy coś mnie martwi, powinienem się zastanowić, jakie wnioski mogę z tego wyciągnąć. W przyszłości może bowiem się pojawić następna taka okazja i będę lepiej przygotowany do jej wykorzystania.

Najwyższe piętra w naszych biurowcach zostawiamy w postaci otwartej przestrzeni. Nazywamy je piętrami „Ohana". To hawajskie słowo oznaczające rodzinę, a w naszym rozumieniu należą do niej pracownicy, klienci, partnerzy i cała otaczająca nas społeczność. Piętra Ohana są miejscem spotkań, firmowych uroczystości oraz normalnej, codziennej współpracy. Z przestrzeni tej mogą korzystać wszyscy pracownicy. Kiedy to piętro nie jest używane, udostępniamy je organizacjom pozarządowym i fundacjom. Najwyższe piętro Salesforce Tower w San Francisco będzie zarazem najwyższym piętrem w mieście. To dopiero będzie widok!

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zacząłem kontrolować swoje odżywianie, przechodząc na dietę niskocukrową – którą Tim Ferriss nazywa zupełnie słusznie

dietą slow-carb. Staram się też robić sobie wolne raz w tygodniu i w tym dniu nic nie jeść. To mi dobrze robi.

Mój przyjaciel, magik David Blaine, pościł przez 44 dni w Londynie, zamknięty w gablocie z pleksiglasu. Wtedy właśnie stwierdziłem, że mogę nie jeść raz w tygodniu.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam jeździć na moim rowerze marki Peloton. Wyjechać na drogę na 45 minut, dać sobie porządny wycisk, a jednocześnie poczuć więź ze wszystkimi ludźmi na całym świecie, którzy pedałują w tym samym czasie. Moim ulubionym instruktorem jest Cody Rigsby. Podczas aktywnego treningu staram się utrzymać w górnych 10 procentach stawki.

Przechodzę bardzo dobry, niezwykle intensywny trening interwałowy, jednocześnie ciesząc się muzyką i kontaktem z instruktorem. Poznaję też własne ciało i pozbywam się stresu, co jest dla mnie bardzo ważne.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Adoptuj szkołę”. Nie ma nic ważniejszego niż kształcenie dzieci. Jeśli nie będą wykształcone według programu K-12[12], nie będą miały żadnych szans w przyszłości, zwłaszcza w zawodach wymagających znajomości najważniejszych przedmiotów, takich jak matematyka i pisanie. Ja wybrałem lokalną szkołę o nazwie Presidio Middle School w San Francisco. Szczęśliwym trafem adoptowałem placówkę, do której uczęszczała moja matka, chociaż o tym nie wiedziałem. Tak, jakby coś mnie tam ciągnęło.

Adoptując szkołę, robimy stosunkowo niewiele, ale nasza praca może mieć ogromne i trwałe znaczenie. Dziś szkoły często są odizolowane od lokalnych społeczności, w tym od

lokalnych firm. Żeby coś zrobić, wystarczy zajrzeć do szkoły po sąsiedzku i zapytać dyrektora, jak można pomóc. Byłbyś zdumiony tym, jak bardzo ten prosty akt może zmienić na lepsze życie uczniów. Dobrze jest pomagać szkołom parafialnym i społecznym, ale to nie one stanowią większość placówek edukacyjnych w Stanach Zjednoczonych. Trzy i pół miliona nauczycieli w szkołach publicznych, którzy zarabiają średnio 38 tysięcy dolarów rocznie, potrzebuje pomocy i wsparcia w przygotowywaniu dzieci na lepszą przyszłość. To będzie możliwe tylko wtedy, kiedy każdy z nas adoptuje jakąś szkołę.

Salesforce współpracuje od 2013 roku z okręgami szkolnymi w rejonie San Francisco, dbając o poprawę jakości nauczania informatyki. Jak dotąd fundacja Salesforce.org przekazała 22,5 miliona dolarów szkołom w San Francisco i Oakland oraz dostarczyła odpowiednią technologię i przygotowała infrastrukturę. Najważniejszy jest jednak nie nakład finansowy, lecz czas, który nasi pracownicy spędzają w tych szkołach jako mentorzy i przewodnicy pokazujący dzieciom, czego się powinny nauczyć, i pomagający im zrozumieć wyzwania. Jak dotąd nasi ludzie przepracowali 20 tysięcy godzin w szkołach jako ochotnicy.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Jedną z moich najlepszych inwestycji była nauka medytacji. Zwykle modlę się i medytuję przez 30–60 minut o poranku. Zacząłem także nauczać medytacji w mojej synagodze. Medytuję od 25 lat i uważam, że to jeden z głównych czynników mojego sukcesu.

Wykorzystuję tę umiejętność, kiedy coś idzie źle w moim życiu. Kiedy napotykam poważne wyzwania – czy to śmierć ojca, problemy zdrowotne kogoś z rodziny, przytłaczający stres w Salesforce czy przygnębienie stanem świata – w medytacji

i modlitwie znajduję schronienie i dzięki niej odzyskuję siłę. To inwestycja, która nie przestaje przynosić zysków.

Szczególny wpływ miał na mnie Thich Nhat Hanh, mistrz zen mieszkający w Plum Village, klasztorze w południowo-zachodniej Francji. [**Uwaga Tima:** Książka Thich Nhat Hanha *Każdy krok niesie pokój* miała ogromny wpływ także na moje życie].

Kiedy w 2014 roku Thich Nhat Hanh przeszedł udar mózgu, wprowadził się do mnie (z 30 najważniejszymi współbraćmi) na sześć miesięcy rehabilitacji. Możliwość poznania ich stylu życia była dla mnie bardziej poruszająca niż lektura jakiejkolwiek książki.

Uderzyło mnie to, że z wielkim zaangażowaniem praktykowali każdego dnia, byli bardzo mocno przywiązani do swoich zasad i zawsze podróżowali w grupie i trzymali się razem.

„Zawsze sprawiaj wrażenie, jakby twoja obecność w danym miejscu była oczywista, ponieważ twoja energia poprzedza wszystko, co mógłbyś powiedzieć".

MARIE FORLEO

TW/IG: @marieforleo

marieforleo.com

MARIE FORLEO jest według Oprah Winfrey „ideową przywódczynią nowego pokolenia". Stworzyła wielokrotnie nagradzany program *Marie TV* oraz założyła B-School, a magazyn „Forbes" umieścił jej stronę internetową na liście stu najlepszych witryn dla przedsiębiorców. Marie jest mentorką młodych przedsiębiorców w Centre of Entrepreneurship Richarda Bransona oraz autorką książki *Make Every Man Want You: How to Be So Irresistible You'll Barely Keep from Dating Yourself!*, opublikowanej w 16 językach.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Zdecydowanie *The War of Art* Stevena Pressfielda (strona 30). Ma w sobie coś magicznego, pobudzającego do działania. To

bardzo ważny, konkretny przewodnik dla każdego, kto zmaga się z samozwątpieniem albo ma trudności z realizacją jakiegoś istotnego przedsięwzięcia twórczego. Czytam ją od deski do deski przynajmniej raz w roku. Równie dobrze jednak można ją otworzyć w dowolnym miejscu, przeczytać wybrany fragment i znaleźć w nim inspirację, żeby ruszyć do przodu.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Na moim billboardzie byłoby napisane: „Zawsze coś wykombinujesz”. Nauczyłam się tego jako dziecko od mojej mamy i to motto stało się podstawą mojego życia i kariery. Nadal je tak traktuję.

Znaczenie tych słów jest proste: bez względu na to, jakie napotkasz wyzwanie albo przeszkodę w życiu osobistym, zawodowym albo w obu tych dziedzinach, zawsze jest jakieś wyjście z sytuacji. Zawsze można coś wykombinować. Znajdziesz drogę lub przetrzesz nowy szlak, jeśli tylko będziesz wytrwały, bystry i aktywny. Szczególnie dobrze jest pamiętać o tym, kiedy coś idzie źle, ponieważ wtedy zamiast marnować czas i energię na sam problem, od razu przystępujesz do poszukiwania rozwiązań. Szczerze mówiąc uważam, że to jedno z najbardziej praktycznych i użytecznych przekonań, jakie można wyznawać.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Blok listowy za trzy dolary. Kiedy miałam 25 lat, prowadziłam lekcje hip-hopu i byłam barmanką, żeby zarobić na czynsz, a w wolnym czasie powoli rozwijałam moją firmę internetową. Zabierałam ten blok ze sobą na zajęcia i do baru, ponieważ moi uczniowie i klienci prędzej czy później pytali, co robię oprócz

nauczania albo nalewania drinków. Wtedy opowiadałam o mojej firmie internetowej, wyciągałam blok i prosiłam, żeby zapisali się na moją listę mailingową.

Ten blok listowy i długofalowa koncentracja na tworzeniu listy subskrybentów były fundamentem całej mojej kariery. Pomogły mi wyznaczyć i przekroczyć główne życiowe cele, stworzyć globalną firmę i osiągnąć w niej przychód przekraczający 75 milionów dolarów.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam robić zakupy w samotności, zwłaszcza kiedy się nie spieszę. Lubię pchać przed sobą wózek, błądzić między regałami i wykreślać kolejne pozycje z listy.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Opanowanie i używanie Imago Dialogue – narzędzia stworzonego przez dr Harville'a Hendriksa i dr Helen LaKelly Hunt do komunikacji w związku. To usystematyzowany sposób rozmawiania z partnerem lub inną bliską osobą, zwłaszcza podczas kłótni. Na początku wydaje się to sztuczne i fałszywe, ale kiedy zrozumiesz, jak to działa, i zaczniesz sumiennie z tego korzystać, może zdziałać cuda w twoim związku.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

[Moja rada:] Angażuj się we wszystkie przedsięwzięcia, idee albo rodzaje działalności, które rozpalają twoją wyobraźnię – bez względu na to, jak bardzo są oderwane od rzeczywistości

albo jak nierealna wydaje się w tej chwili kariera w danej dziedzinie. Później połączysz wszystko w jedną całość. Pracuj bez wytchnienia i zdobądź reputację kogoś, kto zawsze przekracza wszelkie oczekiwania. Zrób, co trzeba, żeby zarobić dość pieniędzy i zaangażować się na całego w doświadczenia albo możliwości kształcenia przybliżające cię do osób, które podziwiasz, ponieważ taka bliskość daje siłę. Zawsze sprawiaj wrażenie, jakby twoja obecność w danym miejscu była oczywista, ponieważ twoja energia poprzedza wszystko, co mógłbyś powiedzieć.

Ignoruj rady, żeby specjalizować się w jednej dziedzinie, chyba że jesteś absolutnie pewny, że tego właśnie chcesz. W ogóle nie przejmuj się tym, co inni ludzie myślą o twoich wyborach zawodowych i o tym, jak zarabiasz na życie – zwłaszcza jeśli finansujesz swoje wybory, zarabiając na nie samodzielnie. Nie zwracaj uwagi na impuls do opanowania swojego entuzjazmu z obawy przed tym, że zostanie uznany za przejaw braku profesjonalizmu. Poza tym zwłaszcza kobiety powinny ignorować społeczną i rodzinną presję, by wyjść za mąż i mieć dzieci.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Jeśli chodzi o gromadzenie odbiorców w internecie, wielkim i częstym błędem jest dążenie do tego, aby być wszędzie jednocześnie. Ludzie starają się tworzyć jak najwięcej treści, które okazują się słabe, żeby wypełnić nieskończoną liczbę kanałów w mediach społecznościowych i na platformach internetowych, co prowadzi do rozczarowujących wyników.

Próby zaistnienia na wszystkich platformach, zwłaszcza jeśli pracujesz w pojedynkę, nie są ani mądrym, ani możliwym do utrzymania w dłuższym okresie sposobem wykorzystania czasu, talentu i energii. Nawet jeśli pracujesz z zespołem, i tak zalecałabym wybranie na początek jednej platformy. Zanim

zdecydujesz się na wejście na kolejną, zastanów się, dlaczego właściwie chcesz na niej zaistnieć? Jakie jest uzasadnienie biznesowe dla poświęcenia czasu, energii i zasobów na regularne tworzenie treści na tę platformę i angażowanie się na niej? Czy to rzeczywiście ma sens, biorąc pod uwagę twoje inne zobowiązania i ogólny cel?

Właściciele firm zwykle nie zdają sobie sprawy, że każda platforma w mediach społecznościowych, na której jesteś aktywny, staje się otwartym kanałem obsługi klienta. Ludzie zadają pytania, ale też zgłaszają zastrzeżenia. Przemyśl to. Opracuj gotową procedurę dla kogoś w twoim zespole, kto będzie regularnie przeczesywał twoje kanały społecznościowe, żebyś nie wywołał chaosu w zakresie obsługi klientów. Samo to, że możesz być aktywny na danej platformie, nie oznacza, że powinieneś.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy czuję się przytłoczona albo nie mogę ruszyć z czymś z miejsca, oddaję się intensywnym ćwiczeniom fizycznym. Może to być jazda na rowerku stacjonarnym albo trening obwodowy przy dobrej, głośnej muzyce. Celem jest pełne zanurzenie się w zmysłach, co ma kilka pozytywnych skutków. Przede wszystkim oczyszcza umysłową i emocjonalną „pamięć podręczną”. Co ważniejsze, otwiera coś, co nazywam kanałem wewnętrznej inteligencji, do którego rzadko można się dostać poprzez skupione myślenie. Niezawodnym efektem jest spontaniczny download gotowego planu działania. Według mnie siedliskiem kreatywności jest ciało, nie umysł.

„W ciągu ostatnich kilku lat patrzyłem na wszystkie moje ważne relacje przez pryzmat Enneagramu. [...] Żałuję, że nie odkryłem go znacznie wcześniej".

DREW HOUSTON

TW: @drewhouston

FB: /houston

dropbox.com

DREW HOUSTON jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym Dropboksa. Po ukończeniu studiów w MIT w 2006 roku z frustracji spowodowanej koniecznością noszenia przy sobie kluczy USB i przesyłania plików znajomym pocztą elektroniczną stworzył wersję demonstracyjną usługi, która później dostała nazwę Dropbox. Na początku 2007 roku wraz ze współzałożycielem firmy Arashem Ferdowsim zwrócił się o pomoc do akceleratora przedsiębiorczości Y Combinator. Dropbox stał się najszybciej rozwijającym się start-upem w historii YC. Obecnie ma ponad 500 milionów zarejestrowanych użytkowników i zatrudnia ponad 1500 osób w 13 biurach na całym świecie.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Zawsze podziwiałem jasność myśli Warrena Buffetta i Charliego Mungera oraz ich umiejętność prostego wyjaśniania skomplikowanych zagadnień. *Poor Charlie's Almanack* Mungera to jeden z moich ulubionych przykładów.

W pracy dyrektora generalnego firmy oraz ogólnie rzecz biorąc w życiu podejmujemy oszałamiająco dużo decyzji w sprawach, w których nie mamy zbyt dużo doświadczenia, a otoczenie bez przerwy się zmienia. Jak odnaleźć właściwy kurs? Jak rozwijać własną mądrość i zdolność osądu bez czekania na zgromadzenie wystarczającej ilości życiowych doświadczeń?

Poor Charlie's Almanack to dobra lektura na start. Autor pisze o tym, jak podejmować dobre decyzje w każdej sytuacji, mając do dyspozycji stosunkowo ograniczony zestaw narzędzi umysłowych: wielkich, trwałych idei rodem z podstawowych dyscyplin akademickich. W zasadzie wszyscy spotykamy się z nimi w szkole średniej, ale mało kto opanowuje je po mistrzowsku albo umie je wykorzystać w codziennym życiu. Wiem z autopsji, że tego rodzaju fundamentalne, pierwsze zasady myślenia umożliwiają dokonywanie niezwykłych spostrzeżeń i formułowanie przekonań, które odróżniają ludzi wybitnych od przeciętnych.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Odkryłem, że Enneagram jest niewiarygodnie przydatnym narzędziem. Na pierwszy rzut oka przypomina narzędzie do profilowania osobowości, takie jak test Myers-Briggs. Enneagram uwzględnia dziewięć „typów", a u każdego człowieka jeden z nich jest dominujący. Uważam jednak, że to

narzędzie jest bardziej użyteczne i ma większą moc przewidywania, niż się większości ludzi wydaje.

Na początku podchodziłem do tego sceptycznie, ale po przeczytaniu opisu mojego typu osobowości doszedłem do wniosku, że jest wręcz niepokojąco dokładny w kwestii tego, co mnie motywuje, jakie są moje naturalne mocne strony, jakie mam słabości i tak dalej. To narzędzie pomogło mi dostosować moje zachowanie i mój styl przywódczy do moich mocnych stron.

Jeszcze lepiej się sprawdza w zespole – wszyscy nasi najważniejsi menedżerowie określili swoje profile, a poza tym zachęciliśmy wszystkich w Dropboksie do zapoznania się z Enneagramem. W internecie łatwo można znaleźć darmowe testy i materiały.

W ciągu ostatnich kilku lat patrzyłem na wszystkie moje ważne relacje przez pryzmat Enneagramu. To świetny sposób na zwiększenie empatii w stosunku do ludzi obecnych w twoim życiu i lepsze zrozumienie, dlaczego są tacy, jacy są. Żałuję, że nie odkryłem go znacznie wcześniej.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Dużo o tym myślałem, kiedy przygotowywałem się do wygłoszenia przemówienia na uroczystości rozdania dyplomów w MIT w 2013 roku. Powiedziałem, że gdybym mógł się cofnąć w czasie i dać sobie samemu w wieku 22 lat ściągawkę z życia, znalazłyby się na niej trzy rzeczy: piłka tenisowa, okrąg i liczba 30 000.

Piłka tenisowa symbolizuje coś, co może się stać twoją obsesją. Mój pies z czasów dzieciństwa po prostu wariował, kiedy ktoś rzucał mu piłeczkę. Większość ludzi sukcesu, jakich

znam, ma obsesję na punkcie rozwiązania problemu, który uważają za naprawdę ważny.

Okrąg oznacza przekonanie, że jesteś średnią z pięciu najbliższych ci osób. Zadbaj o to, żeby przebywać w środowisku sprzyjającym uzewnętrznieniu się twoich najlepszych cech.

Ostatnia jest liczba 30 000. Kiedy miałem 24 lata, znalazłem stronę internetową, na której było napisane, że większość ludzi żyje około 30 tysięcy dni. Z zaskoczeniem odkryłem, że 8 tysięcy mam już za sobą. Warto postępować tak, żeby każdy dzień się liczył.

Dzisiaj udzieliłbym tej samej rady, ale dodałbym, że nie chodzi wyłącznie o realizowanie swojej pasji albo urzeczywistnianie marzeń. Zadbaj o to, żeby problem, na którego punkcie masz obsesję, rzeczywiście wymagał rozwiązania i żeby twoja praca nad nim miała istotne znaczenie dla innych. Jak to mówią w Y Combinator: „Rób coś, czego ludzie pragną".

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Miałem trudności z nauczeniem się tego, ponieważ lubię pomagać ludziom. Zrozumienie kilku rzeczy bardzo mi jednak pomogło. Masz o wiele mniej czasu, niż ci się wydaje, i nie spędzasz go tak, jak myślisz.

Posłużę się dobrą analogią. Wyobraź sobie czas jako słój, priorytety jako duże kamienie, a mniej ważne sprawy jako kamyczki albo piasek. Jaki będzie najlepszy sposób napełniania słoja?

To nie wymaga geniuszu. Kogo nie zapytasz, odpowie ci, że najpierw trzeba włożyć do słoja duże kamienie, następnie kamyczki, a na końcu piasek. Też tak uważałem. Kiedy

pierwszy raz wykonałem to ćwiczenie myślowe (podczas lektury *Menedżera skutecznego* Petera Druckera, jednej z moich ulubionych książek o zarządzaniu), byłem przekonany, że większość czasu poświęcam na rekrutowanie pracowników i rozwijanie produktu (to były moje „duże kamienie").

Kiedy jednak zacząłem szczegółowo zapisywać czynności, którymi się zajmowałem godzina po godzinie przez kilka tygodni, byłem zaskoczony (podobnie jak każdy, kto wykonuje to ćwiczenie po raz pierwszy) tym, że mój „słój" jest w większości wypełniony „piaskiem", a „duże kamienie" spadają na podłogę.

Dzięki temu zdołałem spojrzeć na prośby przychodzące z zewnątrz z odpowiedniej perspektywy. Zacznijmy od tego, że mój „słój" nie jest zbyt pojemny, więc czy zamierzam go wypełnić moimi „kamieniami", czy tymi, które ktoś inny mi podrzuci? Mam w poczcie elektronicznej folder na różne napływające prośby oznaczony PIL, czyli „priorytety innych ludzi". Zawsze głęboko się zastanawiam nad tym, zanim umieszczę spełnienie jakiejś niespodziewanej prośby na liście priorytetów przed sprawami dotyczącymi moich współpracowników i klientów, którzy po cichu liczą na to, że będę przez cały czas zajmował się naszą firmą. Warto zauważyć, że to podejście nie oznacza całkowitej rezygnacji z pomagania ludziom. Trzeba tylko świadomie dokonywać wyborów.

Na koniec jeszcze parę wskazówek: Z góry zarezerwuj odpowiednie bloki czasu na pomieszczenie swoich „kamieni", żebyś nie musiał o tym pamiętać. Zrezygnuj z myślenia życzeniowego (np. „pójdę na siłownię, kiedy będę miał trochę wolnego czasu"). Jeżeli nie widzisz swoich „kamieni" w kalendarzu, równie dobrze mogłyby w ogóle nie istnieć. To jest podwójnie ważne w przypadku takich rzeczy jak sen i ćwiczenia. Jeżeli ty nie zadbasz o to, żeby były najważniejsze, nikt tego nie zrobi.

Jeżeli chodzi o sam moment odmawiania, nauczyłem się, że nie jestem nikomu winien obszernych wyjaśnień i nie muszę

odpowiadać na każdego e-maila (zwłaszcza od nieznajomych). Krótka, jednozdaniowa odpowiedź typu „Nie dam rady, ale dziękuję za zaproszenie” albo „Dziękuję za pamięć, ale mam pełne ręce roboty i nie mogę się teraz spotkać” są bardziej niż wystarczające.

„Wspaniałe okazje nigdy nie pojawiają się z transparentem »wspaniała okazja«”.

SCOTT BELSKY

TW/IG: @scottbelsky

scottbelsky.com

SCOTT BELSKY jest przedsiębiorcą, autorem książek i inwestorem. Jest wspólnikiem firmy inwestycyjnej *venture capital* o nazwie Benchmark z San Francisco. W 2006 roku był jednym z założycieli firmy Behance w 2006 roku i jej dyrektorem generalnym do chwili nabycia jej przez Adobe w 2012 roku. Miliony ludzi używają serwisu Behance do publikowania swoich prac i poszukiwania talentów w branżach kreatywnych. Scott był też wczesnym inwestorem i doradcą w takich firmach jak Pinterest, Uber i Periscope oraz wielu innych szybko rozwijających się start-upach.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Byłoby na nim napisane: „Wspaniałe okazje nigdy nie pojawiają się z transparentem »wspaniała okazja«”.

Bez względu na to, czy szukasz nowej, ciekawej pracy, nowego klienta albo partnera, czy nowej okazji do zrobienia biznesu, są małe szanse, że dasz się oczarować od pierwszego kontaktu. Tak naprawdę najlepsze okazje nigdy nie przykuwają od razu naszej uwagi. Częściej wydają się na pierwszy rzut oka

nieciekawe. O ich atrakcyjności decyduje potencjał wzrostu. Gdyby był on widoczny dla każdego, ktoś inny już dawno wykorzystałby tę okazję.

Nie możesz nazywać siebie wizjonerem i myśleć, że wywrzesz nieprawdopodobny wpływ na świat, jeżeli podejmujesz decyzje tylko w oparciu o to, co widzisz i wiesz teraz. Zawsze mnie dziwi, jak wielkim lenistwem wykazują się ludzie, dokonując poważnych wyborów dotyczących kariery. Dołącz do zespołu nie z powodu tego, jaki on jest, lecz ze względu na to, kim pomoże ci się stać w przyszłości. Bądź „założycielem" w tym sensie, że będziesz bardziej skłonny coś stworzyć niż tylko do czegoś dołączyć.

Musisz chwytać okazje wtedy, kiedy one się pojawiają, a nie wtedy, kiedy jest to wygodne albo kiedy stają się oczywiste. Jedynym sposobem przywoływania szczęśliwych zbiegów okoliczności jest zwiększanie swojej elastyczności (będziesz musiał z czegoś zrezygnować, żeby wykorzystać okazję), pokory (nie masz wpływu na to, kiedy się ona pojawi) i szybkości (kiedy już się pojawi, chwytaj ją!). Najlepsze okazje w życiu objawiają się niezależnie od twojego harmonogramu.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

W miarę jak moje życie stawało się coraz bardziej wypełnione i pracowite, dobierałem określone utwory i przekąski, rezerwując je na czas, w którym wykonuję pewne rodzaje pracy. Na przykład mam w komputerze zbiór utworów do odtwarzania przy pisaniu i nie słucham ich w żadnych innych okolicznościach. Czas na pisanie bardzo trudno bowiem zaplanować, a potem trudno się zabrać za tę pracę. W pewnym sensie odkładam na bok rzeczy, które lubię i są dla mnie oczywiste, po czym dozuję je sobie jako upragnioną nagrodę za wysiłek. Na mojej liście utworów do słuchania w czasie pracy wymagającej głębokiego skupienia znajdują się:

- „Everyday" Carly Comando,

- „The Aviators” Helen Jane Long,
- „Divenire” Ludovico Einaudiego,
- „Mad World” Michaela Andrewsa i Gary’ego Julesa,
- „Festival” zespołu Sigur Rós.

Przekąski, które zostawiam sobie na czas pisania albo pracy w skupieniu, są mniej ważne niż wybrane utwory muzyczne, ale należą do nich:

- czipsy parmezanowe ze sklepu Eli Zabar w Nowym Jorku,
- precelki w białej czekoladzie.

Nie od razu sięgam po te przysmaki – dopiero wtedy, kiedy mam absolutną pewność, że udało mi się wprowadzić w długotrwały stan głębokiego skupienia. Oprócz tego nie stosuję innych zasad.

„Głębokie skupienie” oznacza dla mnie brak przerw w pracy i swobodnego przeskakiwania między zadaniami. To co najmniej trzy godziny koncentracji na jednym problemie, coraz trudniejsze do uzyskania w naszej erze nieustannej łączności – stąd nagrody i czynniki motywujące, które sobie wymyśliłem.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Nie czekaj na idealną ofertę pracy. Nie szukaj nowej pracy tylko po to, żeby zarabiać trochę więcej. Zamiast tego skupiaj się na dwóch rzeczach, które naprawdę się liczą.

Po pierwsze, każdy krok na początkowym etapie kariery musi cię zbliżać do tego, co naprawdę cię interesuje. Najbardziej obiecującą drogą do sukcesu jest realizowanie swoich autentycznych zainteresowań i nastawianie się na konkretne relacje, współpracę i doświadczenia, które będą miały największy wpływ na twoje życie. Praca z zamiłowania zawsze się opłaca, tylko czasem w inny sposób i w innym momencie,

niż się spodziewasz. Obierz kurs na sukces, wybierając pracę i zadania bliskie twoim zainteresowaniom.

Po drugie, najcenniejsze lekcje na początku kariery dotyczą ludzi – tego, jak z nimi współpracować, jak reagować na zarządzanie, jak zarządzać oczekiwaniami wobec ludzi i jak być przywódcą. Wobec tego zespół, do którego postanowisz dołączyć, oraz twój szef będą mieli ogromny wpływ na wartość twoich pierwszych doświadczeń zawodowych. Dokonując wyboru pracy, zwróć zatem uwagę na klasę ludzi, z którymi będziesz pracował.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Kierunek w poszczególnych branżach wyznaczają eksperci".

Choć w naszej branży wręcz ubóstwiamy ekspertów, często zapominamy, że transformacje często dokonują się za sprawą neofitów. Najbardziej śmiałe przemiany, jak zmiana zasad gry na rynku przewozów (Uber) albo krótkoterminowego wynajmu mieszkań (Airbnb), są dziełem osób spoza branży. Być może przepisem na doprowadzenie do transformacji branży jest bycie na początku wystarczająco naiwnym, by zakwestionować podstawowe założenia, a następnie utrzymanie się w grze na tyle długo, żeby zastosować w branży, którą chce się zmienić, wyjątkowe i dające przewagę umiejętności. Być może naiwny entuzjazm i ekspercki pragmatyzm są równie wartościowe, tyle że potrzebne w innych okresach działalności.

„Klienci wiedzą najlepiej".

Jedyne badanie fokusowe, które zorganizowałem w Behance, miało miejsce na samym początku, w 2007 roku, kiedy rozważaliśmy różne sposoby realizacji naszej misji „organizowania świata twórców". Przedstawiliśmy uczestnikom badania pięć czy sześć różnych pomysłów i poprosiliśmy o wypełnienie ankiety. Uczestnicy byli zgodni co do tego, że „kolejna sieć społecznościowa do utrzymywania

kontaktów z innymi twórcami” jest ostatnią rzeczą, na jakiej im zależy, a Myspace całkowicie im wystarcza. Kiedy jednak zapytaliśmy o to, co najbardziej im doskwiera, mówili o kosztach i trudnościach związanych z utrzymywaniem portfolio w internecie oraz problemach z dopilnowaniem uznawania autorstwa ich dzieł.

Był to klasyczny przykład sytuacji, w której nie warto pytać klientów o to, czego potrzebują, tylko trzeba samemu do tego dojść. Ostatecznie stworzyliśmy sieć społecznościową dla twórców, która obecnie jest największą na świecie (ma ponad 12 milionów użytkowników). Sześć lat później kupiła ją firma Adobe.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Mówię sobie: „Scott, weź się k... do pracy”. Zważywszy na to wszystko, co dzieje się wokół i wewnątrz nas, bardzo łatwo można się zdekoncentrować albo zbyt intensywnie myśleć o jakiejś sytuacji. Zbyt łatwo potrafimy wytłumaczyć sobie, dlaczego jesteśmy zabiegani albo dlaczego powinniśmy poczekać ze zrobieniem czegoś, co powinno być zrobione niezwłocznie. Ja wolę działać zdecydowanie. Kiedy muszę zrobić coś przyziemnego albo szczególnie trudnego, na przykład przekazać komuś złą wiadomość lub zwolnić pracownika, po prostu mówię sobie, że muszę przestać się ociągać i zabrać się do roboty. Na takie postawienie sprawy trudno cokolwiek odpowiedzieć.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 19 maja – 2 czerwca 2017 r.)

„W ciągu dziesięciu minut można bardzo dużo zrobić. Kiedy jednak dziesięć minut minie, nie da się ich już odzyskać. Dziel życie na dziesięciominutowe odcinki i staraj się poświęcać jak najmniejszą ich liczbę na nieistotne czynności".

INGVAR KAMPRAD

szwedzki magnat biznesu, założyciel sieci sklepów IKEA

„Nadejdzie czas, w którym stwierdzisz, że wszystko jest skończone. To będzie początek".

LOUIS L'AMOUR

bardzo popularny amerykański autor powieści i opowiadań westernowych, których stworzył ponad 100

„Wszystko, co dobre, występuje w naturze i jest za darmo".

HENRY DAVID THOREAU

amerykański eseista i filozof, autor książki *Walden, czyli życie w lesie*

„Wszyscy powinniśmy nieustannie weryfikować swoje myśli i przekonania – polityczne, życiowe i inne. W przeciwnym razie staniemy się zbyt skostniali”.

TIM McGRAW

TW/IG: @TheTimMcGraw

FB: /TimMcGraw

timmcgraw.com

TIM McGRAW sprzedał ponad 50 milionów płyt, a 43 jego piosenki zajmowały pierwsze miejsca na listach przebojów na całym świecie. Zdobył trzy nagrody Grammy, 16 nagród przyznawanych przez Academy of Country Music, 14 nagród przyznawanych przez Country Music Association, 11 razy uhonorowano go American Music Award, trzy razy People’s Choice Award, a ponadto otrzymał wiele innych wyróżnień. Wśród jego niesamowitych osiągnięć można też wymienić przyznawane przez radio BDS tytuły „Most Played Artist of the Decade” we wszystkich gatunkach muzyki oraz „Most Played Song of the Decade” we wszystkich gatunkach. Od czasu debiutu w 1992 roku jest najczęściej odtwarzanym wykonawcą muzyki country, a dwa jego single utrzymywały się na pierwszym miejscu listy przebojów przez dłużej niż dziesięć tygodni. Do jego osiągnięć koncertowych należy zaliczyć rekordową trasę Soul2Soul: The World Tour, którą odbył razem ze swoją żoną Faith Hill. Grał i był narratorem w filmie *Chata*,

poza tym wystąpił w produkcjach *Światła stadionów* i *Wielki Mike*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Bardzo często daję w prezencie powieść *Jayber Crowe* Wendella Berry'ego. To niesamowita książka! Jednocześnie uspokaja i zmusza do myślenia. Pozwala spojrzeć na życie tak, jak być może nigdy byś nie spojrzał. Wielka sztuka zmusza do weryfikacji przekonań. Wszyscy powinniśmy nieustannie weryfikować swoje myśli i przekonania – polityczne, życiowe i inne. W przeciwnym razie staniemy się zbyt skostniali.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Ludzie często mnie pytają o to, jaki jest najważniejszy czynnik uniemożliwiający odniesienie sukcesu. Zawsze odpowiadam, że najważniejsza jest koncentracja [albo jej brak]. Wierzę, że koncentracja jest kluczem do wszystkiego. Wobec tego często rozmyślam o tym, jak ją odnaleźć albo odzyskać. Łatwo mi to przychodzi na siłowni. Kiedy zaczynam ćwiczyć, mogę łatwo rozpoznać dekoncentrację, ale pod koniec widzę zmianę. Aktywność fizyczna oczyszcza mój umysł i pozwala mi ponownie skupić się na tym, co powinienem zrobić w następnej kolejności, żeby dojść tam, gdzie chcę. Ma wpływ na wszystko – moje spojrzenie na cały dzień, stabilność mentalną, sposób podejścia do innych rzeczy, które mam do zrobienia.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Ćwiczenia fizyczne odmieniły moje życie. Jestem przekonany, że z wielu powodów przełożyły się na mój trwały sukces. Oczywiście działam w branży, w której wygląd jest ważny. Jednak istotniejsze jest to, o czym już mówiłem – koncentracja. Ćwiczenia fizyczne są dla mnie jej źródłem. Łatwo można je strywializować, sprowadzić do podtrzymywania sprawności ciała i dobrego zdrowia. Na dłuższą metę jednak są to rzeczy, których wszyscy pragniemy bardziej niż czegokolwiek innego. Poza tym ćwiczenia fizyczne uczą dyscypliny, także w innych dziedzinach życia. Na początku nie należy jednak zbyt intensywnie myśleć o długofalowych zobowiązaniach. Kiedy zaczynałem dbać o kondycję, nie myślałem: „Muszę to robić przez rok", tylko „Będę to robił dzisiaj przez godzinę". Dzisiejszy wysiłek skłania do jutrzejszego, potem przychodzi pojutrze i ani się obejrzysz, jak mija rok.

Lubię, kiedy ćwiczenia są moją pierwszą czynnością o poranku, ponieważ dzięki temu dzień lepiej się zaczyna. Mam więcej energii i nie boję się reszty dnia.

Gdybyś mógł wybrać tylko 2–5 ćwiczeń na następne sześć miesięcy, co by to było?

Przede wszystkim wybrałbym specjalny zestaw ćwiczeń ze sztangą. Wykonuję ich 12 w odpowiedniej kolejności. Ćwiczę w pięciu rundach, w każdej wykonując odpowiednią liczbę powtórzeń każdego z 12 ćwiczeń. Zaczynam od samego gryfu (który waży 45 funtów, czyli około 20,5 kilograma) i robię z nim dziesięć powtórzeń każdego ćwiczenia. Po zakończeniu rundy dokładam 5 funtów (około 2,5 kilograma) i znowu wykonuję wszystkie ćwiczenia, zmniejszając liczbę powtórzeń o 2. Wygląda to tak:

10 powtórzeń z samą sztangą (każdego ćwiczenia, tak samo poniżej);
8 powtórzeń ze sztangą z 5 funtami;
6 powtórzeń ze sztangą z 10 funtami;
4 powtórzenia ze sztangą z 15 funtami;
(największe obciążenie) 2 powtórzenia ze sztangą i 20 funtami.

Następnie odwracam kolejność i znowu wykonuję pięć rund, za każdym razem odejmując 5 funtów i zwiększając liczbę powtórzeń. Kończę w punkcie wyjścia, robiąc 10 powtórzeń każdego z 12 ćwiczeń z samą sztangą.

Wybrałbym też specjalny trening w basenie, którego nauczył mnie mój trener Roger, polegający na wykonywaniu w wodzie szeregu zróżnicowanych ruchów zaczerpniętych ze sztuk walki.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Uwielbiam łowić ryby z kuszą. Większość ludzi nigdy o czymś takim nie słyszała albo wyobraża sobie nurków z butlami i specjalistycznym sprzętem. Ja robię to inaczej. Nurkuję swobodnie z kuszą hawajską albo bahamską. Przypomina ona skrzyżowanie procy z włócznią. Lubię to, ponieważ kiedy poluję w ten sposób, jestem absolutnie spokojny i pewny siebie. Panuje zupełna cisza, a jedynymi dźwiękami są bicie serca i szum oddechu albo krwi krążącej w głowie. Polując w ten sposób, nietypowo dostrajasz się do siebie… a poza tym to niebezpieczna zabawa. Uwielbiam to!

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Gdybym miał billboard, napisałbym na nim: „TATA”. Często oczekujemy różnych rzeczy od mam: mama to naprawi, mama

się zajmie tym czy tamtym. Niemniej jako ojciec córek wiem, że to, jak się do nich zwracam i jak je traktuję, ma bardzo duży wpływ na sposób, w jaki postrzegają siebie. Nieustanne przypominanie sobie o tym, że jestem ojcem, sprawia, że chcę być jak najlepszym tatą dla moich dzieci. Wierz mi, że nie zawsze taki jestem. Myślę, że przez większość czasu się nie sprawdzam pod tym względem. Samo słowo „TATA” na billboardzie przypominałoby nam wszystkim, jak ważne jest bycie ojcem.

„Ile byłbym gotów zapłacić, będąc starym człowiekiem, za możliwość cofnięcia czasu i ponownego przeżycia tej chwili?”

MUNEEB ALI

TW: @muneeb

muneebali.com

MUNEEB ALI jest współzałożycielem Blockstack – nowego, zdecentralizowanego internetu, w którym użytkownicy kontrolują swoje dane, a aplikacje działają bez zdalnych serwerów. Muneeb zrobił doktorat z informatyki na Uniwersytecie Princeton, specjalizując się w systemach rozproszonych. Przeszedł przez inkubator przedsiębiorczości Y Combinator – uważany w świecie start-upów za coś w rodzaju skrzyżowania Uniwersytetu Harvarda z oddziałami specjalnymi SEAL – i pracował w zespole zajmującym się badaniem systemów na Uniwersytecie Princeton i w PlanetLab, pierwszym i największym na świecie środowisku testowania usług przetwarzania danych w chmurze. Muneeb otrzymywał stypendium Fulbrighta. Prowadził wykłady z przetwarzania danych w chmurze na Uniwersytecie Princeton. Stworzył wiele systemów produkcyjnych różnego rodzaju i opublikował liczne prace naukowe, które były cytowane ponad 900 razy.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Zaciągnąłem pożyczkę w wysokości około tysiąca dolarów (w rupiach pakistańskich), żeby opłacić udział w trzymiesięcznym programie badawczym w Szwecji. W Pakistanie nie było możliwości uczestniczenia w badaniach na wysokim poziomie, więc musiałem wyjechać z kraju i nawiązać współpracę z najlepszymi badaczami z mojej dziedziny w Europie lub Stanach Zjednoczonych, żeby zbliżyć się do moich celów. Pieniędzy było za mało na trzymiesięczne utrzymanie się w Szwecji, ale jakoś przeżyłem, jedząc tylko jeden posiłek dziennie i dożywiając się w biurze ogólnodostępnymi darmowymi przekąskami i kawą. Ta inwestycja otworzyła mi drzwi do doktoratu na Uniwersytecie Princeton, który z kolei umożliwił mi założenie start-upu, a ten jak dotąd zebrał 5,1 miliona dolarów od inwestorów.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zadawanie sobie pytania: „Ile byłbym gotów zapłacić, będąc starym człowiekiem, za możliwość cofnięcia czasu i ponownego przeżycia tej chwili?”.

Jeżeli akurat kołyszę w ramionach moją sześciomiesięczną córeczkę, a ona śpi wtulona we mnie, odpowiedź nie nastręcza trudności: byłbym gotów oddać dosłownie wszystkie pieniądze, jakie miałbym w banku na przykład w wieku 70 lat, za ponowne przeżycie tej chwili. To proste pytanie zwyczajnie pozwala spojrzeć na wszystko z odpowiedniej perspektywy i poczuć wdzięczność za doświadczenia, które obecnie przeżywamy, zamiast zatracać się w myśleniu o przeszłości albo przyszłości.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym

pomogły?

Ważne było dla mnie zrozumienie, że mogę wykreować większą wartość, angażując się głębiej w niewiele spraw, zamiast powierzchownie zajmować się wieloma. Jestem założycielem start-upu i zawsze mam to czy tamto do zrobienia. Oto kilka sposobów, które sprawdziły się w moim przypadku:

- Zacząłem z zasady odrzucać wszystkie przychodzące z zewnątrz zaproszenia na spotkania. Spotkania poza firmą powinny być inicjowane przeze mnie (co się rzadko zdarza), a nie przez innych ludzi.
- Odmawiam angażowania się w sprawy niedotyczące mojego start-upu, takie jak bycie doradcą innej firmy albo przedsięwzięcia, inwestowanie w kryptowaluty lub obrót nimi (posiadam specjalistyczną wiedzę na ten temat) itd. Jest tylko jedna praca i rola, o której mogę myśleć. Nie dopuszczam wyjątków.
- Pozwalam innym ludziom w mojej firmie zajmować się zewnętrznymi zaproszeniami, rozmowami, spotkaniami, wydarzeniami itd. Buduję silniejsze więzi z moim zespołem, a jego członkowie zdają mi relacje z tego, co się dzieje. Inaczej mówiąc, członkowie mojego zespołu filtrują dla mnie zaproszenia i rozpraszające informacje. Ważne rzeczy zawsze się przedostają przez to sito i niczego nie tracę.

Sztuka mówienia
NIE

NEAL STEPHENSON

TW: @nealstephenson

FB: /TheNealStephenson

nealstephenson.com

NEAL STEPHENSON jest powieściopisarzem, którego dzieła zalicza się do nurtu science fiction, fikcji historycznej, maksymalizmu albo cyberpunku. Wydał bestsellery *Diamentowy wiek*, *Cryptonomicon*, *Cykl barokowy* oraz *Zamieć*. Ta ostatnia została zaliczona przez magazyn „Time" do stu najlepszych powieści anglojęzycznych wszech czasów. Neal pisuje również artykuły na temat nowoczesnej techniki publikowane w takich czasopismach jak „Wired" oraz był doradcą firmy Blue Origin, projektującej załogową suborbitalną platformę startową.

Uwaga Tima: Wiesz już, czego się tu spodziewać: tekstu wiadomości, która sprawia, że jednocześnie mam ochotę śmiać się i płakać. Oto urocza odmowa jednego z moich największych idoli, pisarza Neala Stephensona.

Cześć, Tim,

wybacz zwłokę w odpowiedzi. Dziękuję, że o mnie pomyślałeś.

Ostatnio stało się dla mnie oczywiste, że próbuję robić zbyt wiele rzeczy naraz, więc zacząłem eksperymentować z niedodawaniem żadnych nowych rzeczy do mojej listy zadań do wykonania, żeby przestała się już wydłużać.

Efekt jest taki, że pozycje, które mam już na liście, rodzą kolejne w miarę ich wykreślania, więc przypomina to trochę obcinanie głów hydrze. Mam nadzieję, że jeśli będę bezlitośnie skuteczny, dojdę któregoś dnia do punktu, w którym lista zacznie się skracać, zamiast wydłużać.

Tymczasem jednak bezlitosna skuteczność oznacza niestety, że domyślnie odrzucam wszystkie prośby takie jak Twoja.

Jeszcze raz dziękuję, że o mnie pomyślałeś i życzę szczęścia w realizacji tego przedsięwzięcia.

„Skuteczna komunikacja ma znaczenie. Praca dla dobra wspólnego zwykle wymaga odpowiedniego jej postrzegania przez otoczenie”.

CRAIG NEWMARK

TW/FB: @craignewmark

craigconnects.org

CRAIG NEWMARK jest pionierem sieci WWW, filantropem, wielkim orędownikiem rzetelnego dziennikarstwa, rzecznikiem weteranów i ich rodzin oraz obrońcą sprawiedliwości społecznej. W 1995 roku zaczął prowadzić listę odbywających się w San Francisco wydarzeń artystycznych i związanych z nowoczesnymi technologiami, którą rozsyłał pocztą elektroniczną do przyjaciół i znajomych. Ludzie szybko zaczęli ją nazywać „Craig’s List”, a kiedy Craig przekształcił to w działalność gospodarczą, nie starał się zarobić jak najwięcej, wybierając model biznesowy oparty na zasadzie „dobrego życia dzięki czynieniu dobra”. W 2016 roku założył fundację swojego imienia, której misją jest promowanie inwestycji w organizacje służące skutecznie lokalnym społecznościom oraz budzące szerokie zaangażowanie społeczne na podstawowym poziomie. W 2017 roku został współzałożycielem News Integrity Initiative i członkiem komitetu wykonawczego tej organizacji działającej pod auspicjami CUNY Graduate School of Journalism. Jej misją jest zwiększanie zrozumienia doniesień prasowych wśród ludzi i zwiększanie zaufania do dziennikarstwa.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Mam uczucie, że moim mistrzem jest Leonard Cohen, choć kiedy go spotkałem, byłem zbyt zmieszany, by wydusić z siebie choć słowo. W każdym razie rozdałem mnóstwo egzemplarzy jego *Księgi tęsknoty*, ponieważ jest przesycona współczuciem i duchowością, których nie znajduję nigdzie indziej. Jego utwory przybliżają mnie do absolutu i najwyraźniej podobnie myślą miliony ludzi na całym świecie.

Być może lepiej byłoby powiedzieć, że zbiór jego poezji i muzyki tworzy jedną wielką księgę w sensie biblijnym. Prawdopodobnie rozdałem w życiu więcej płyt Cohena niż jego książek, przynajmniej przed upowszechnieniem się strumieniowania.

U Cohena metaforą duchowej wolności jest koliber, a ja właśnie w tej chwili widzę koliberka żarogłowego spijającego nektar z kwiatów w odległości około trzech metrów ode mnie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W ciągu całej mojej kariery bardzo mi szkodziła nieumiejętność dostrzeżenia potrzeby skutecznej komunikacji. W ciągu pierwszych 20 lat, kiedy pracowałem w firmach IBM i Charles Schwab, nieskuteczna komunikacja wzmacniała moje przekonanie, że nie nadaję się do pracy zespołowej. Uczyłem się, czasem w bolesny sposób, że nieudolna komunikacja albo jej całkowity brak powodują szkody.

W ciągu ostatnich kilku lat zrozumiałem jednak, jak ważna jest skuteczna komunikacja. Praca dla dobra wspólnego zwykle

wymaga odpowiedniego jej postrzegania przez otoczenie; bez tego może zabraknąć środków na jej kontynuowanie. Co gorsza, źli ludzie mogą w niej przeszkodzić, czasem bezsensownie wydłużając ludzkie cierpienie.

Dziś jestem zaangażowany w wiele inicjatyw dobroczynnych, w tym dotyczących wspierania kobiet działających w branży nowoczesnych technologii, weteranów i ich rodzin oraz rzetelnego dziennikarstwa uprawianego w dobrej wierze. Aby uzyskać moją pomoc i finansowanie, zainteresowani muszą mądrze podejść do komunikacji i nauczyć się czegoś na moich błędach.

Taką mam koncepcję dobrego wykorzystania mojej własnej porażki.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

Wygląda na to, że we wszystkich religiach świata istnieje nakaz: „Traktuj innych tak, jak sam chcesz być traktowany". Ludzie jednak zwykle zapominają o tym już w bardzo wczesnej młodości. W mojej pracy przekonuję się, że wystarczy proste przypomnienie, żeby pomóc ludziom w powrocie do większej życzliwości. Zatem powtarzanie tej zasady w sposób dosłowny lub za pośrednictwem metaforycznego billboardu jest ważne, bez względu na to, jak naiwnie to brzmi.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Polubiłem odwiedziny ptaków w moim domu, więc żeby je zwabić, wystawiam wanienki i karmniki. Układ jest taki, że my z żoną organizujemy atrakcje, a ptaki przylatują i pozują nam do zdjęć. Dzięki temu mogę podglądać je z wnętrza własnego domu.

[Jeśli ktoś chce spróbować] polecam The Nuttery NT065 Classic Seed Feeder, Extra Large. Bardzo skutecznie przyciąga wiele gatunków małych ptaków, takich jak junko, sikory, kowaliki, łuszczakowate i inne. Niektóre sprytniejsze ptaki o większych gabarytach, takie jak modrowronka (podobna do modrosójki) albo bardzo uparty gołąb, też zdołają się w nim pożywić. Wiewiórki nie mają szans.

W tej chwili to właściwie ptaki tresują nas, żebyśmy je karmili. Zwłaszcza pewna modrowronka nauczyła panią Newmark dzielenia się puddingiem, który jest dla obu wielkim przysmakiem.

Para kruków zaczęła niedawno uczyć mnie częstowania ich przysmakami dla psów, kiedy idę na pociąg. (Zdaje się, że chcą zanieść jakąś wiadomość do Winterfell).

A, no i jeszcze coś. Uwielbiam rozpieszczać psy sąsiadów.

Bardzo lubię też zabawę z niemowlętami, która zwykle polega na patrzeniu sobie w oczy i uśmiechaniu się. Jej częścią jest też gaworzenie z radości, czasem nawet w wykonaniu dziecka.

„Jeżeli dane zagadnienie jest już powszechnie znane, prawdopodobnie jest za późno, żeby wnieść jakiś istotny wkład. Jeżeli jednak nikt poza tobą się nim nie interesuje, jego doniosłość może być tylko złudzeniem”.

STEVEN PINKER

TW: @sapinker

FB: /Stevenpinkerpage

stevenpinker.com

STEVEN PINKER jest wykładowcą na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Harvarda. Prowadzi badania z zakresu językoznawstwa i kognitywistyki, publikuje artykuły między innymi w dzienniku „The New York Times” i magazynie „The Atlantic”. Jest autorem dziesięciu książek, w tym *The Language Instinct*, *Jak działa umysł*, *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, *Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury*, a ostatnio *Piękny styl. Przewodnik człowieka myślącego po sztuce pisania XXI wieku*[13]. American Humanist Association uhonorowało go tytułem Humanisty Roku, magazyn „Prospect” zaliczył do stu najwybitniejszych intelektualistów, „Foreign Policy” wymienia wśród stu najważniejszych myślicieli na świecie, a magazyn „Time” wśród stu najbardziej wpływowych osób na świecie.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Program X1 Search: szybkie, precyzyjne narzędzie umożliwiające wyszukiwanie oparte na precyzyjnie określonych kryteriach (w przeciwieństwie do zwykłego wyszukiwania zbitki znaków jak w Google) wśród moich plików i e-maili gromadzonych od lat 80. Ponieważ informacji wciąż przybywa, a moja pamięć staje się coraz słabsza, ten program jest darem niebios.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

„Jeżeli nie ja dla mnie – kto dla mnie? A gdy ja tylko dla siebie – kim jestem? A jeśli nie teraz – to kiedy?” – Rabbi Hillel

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat” udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

1. Znajdź nowy, doniosły temat, zakres wiedzy lub problem, którym zajmuje się niewielka liczba szanowanych przez ciebie ludzi, ale który jeszcze nie stał się popularny ani nie wszedł do domeny wiedzy obiegowej. Jeżeli dane zagadnienie jest już powszechnie znane, prawdopodobnie jest za późno, żeby wnieść jakiś istotny wkład. Jeżeli jednak nikt poza tobą się nim nie interesuje, jego doniosłość może być tylko złudzeniem.

2. Ignoruj rady, żeby po prostu iść za głosem intuicji bądź przeczucia bez zastanowienia się nad tym, czy wybrany sposób działania okaże się owocny i satysfakcjonujący.
3. Skup się na efektywności – na tym, co faktycznie osiągniesz wskutek podejmowanych działań – a nie na samospełnieniu ani innych sposobach poprawiania sobie samopoczucia.
4. Nie sądź, że jedynymi godnymi szacunku zawodami są te związane ze sztuką i słowem (to dość powszechne przekonanie wśród wnuków robotników). Elity wyszydzają handel jako zajęcie pospólstwa, ale to właśnie działalność gospodarcza daje ludziom to, czego pragną i potrzebują, oraz opłaca wszystko inne, w tym luksus sztuki.
5. Pomyśl o tym, co chcesz dać światu. Niektóre lukratywne profesje (np. w dziedzinie ultranowoczesnych technologii finansowych) stanowią wątpliwe zastosowanie siły ludzkiego umysłu.

Jaką książkę (albo jakie książki) – nie licząc własnych – najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

36 Arguments for the Existence of God: A Work of Fiction Rebekki Newberger Goldstein (dla pełnej przejrzystości: autorka jest moją żoną, ale to zmusza mnie do jeszcze większej rzetelności, ponieważ moja opinia okazałaby się w dwójnasób niewiarygodna, gdyby książka okazała się niewarta lektury). Zawiera najlepszy przegląd argumentów za istnieniem Boga, sformułowany w postaci niebeletrystycznego Dodatku napisanego przez głównego bohatera, psychologa religii. Książka jest zabawna, poruszająca i stanowi satyrę na dziwactwa współczesnego świata intelektualnego i akademickiego.

Nie potrafiłbym wymienić tylko jednej (ani nawet trzech) spośród książek, które wywarły wpływ na moje myślenie – mój umysł nie funkcjonuje w ten sposób. Oto kilka ważnych tytułów:

Strategia konfliktu Thomasa C. Schellinga,
The Science of Words George'a A. Millera,
Retreat from Doomsday Johna Muellera,
Geny czy wychowanie? Judith Rich Harris,
The Evolution of Human Sexuality Donalda Symonsa,
Knowledge and Decisions Thomasa Sowella,
Clear and Simple as the Truth Francisa-Noëla Thomasa i Marka Turnera.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nudne, sztampowe, ale bardzo ważne zachowanie: przechowywanie wszystkich moich artykułów i wszystkich nowych książek (z wyjątkiem tych, które czytam dla przyjemności) w postaci elektronicznej. Zawsze tonąłem w morzu papierów, a ponieważ mieszkam na zmianę w kilku miejscach i dużo podróżuję, zawsze brakowało mi tego, czego najbardziej potrzebowałem. Nie dość, że wersje elektroniczne można przeszukiwać, to jeszcze w czasach „nasycenia przedmiotami" dematerializacja życiowego otoczenia działa na korzyść środowiska, które być może dzięki temu trochę odetchnie.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nauczyłem się ignorować e-maile od obcych ludzi lub dalekich znajomych domagających się wyświadczania czasochłonnych przysług z wykorzystaniem moich (w rzeczywistości

niewielkich) wpływów i koneksji. Mówi się, że bogaci ludzie i piękne kobiety nigdy nie wiedzą, kto jest ich prawdziwym przyjacielem. To może się odnosić także do osób posiadających dużą renomę w swoim kręgu zawodowym.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Powierzchowną, ale użyteczną na krótką metę strategią jest pójście za radą Oscara Wilde'a: „Jedynym sposobem pozbycia się pokusy jest ulegnięcie jej" (oczywiście przy założeniu, że nie wyrządzimy w ten sposób szkody sobie ani innym). Czasem pozwalam sobie na śledzenie specjalistycznych dyskusji na forach internetowych poświęconych sprzętowi fotograficznemu albo oglądam na YouTubie teledyski rockowe z lat 60. Głębsza strategia polega na zastanowieniu się, co będzie dla mnie ważne za pół roku, rok i pięć lat. Które z moich obecnych priorytetów mają naprawdę istotne znaczenie, a które są opcjonalne?

„Należę do trzech grup dyskusyjnych,
w których omawiamy literaturę dziecięcą
(dzieci nie biorą udziału) i mam w mieszkaniu
specjalny pokój, w którym prezentuję moją
kolekcję ukochanych książek".

GRETCHEN RUBIN

TW/FB: @gretchenrubin

gretchenrubin.com

GRETCHEN RUBIN jest autorką kilku książek, w tym bestsellerów *Lepiej!*, *Projekt Szczęście* i *Projekt Szczęśliwy Dom*. Rozeszły się one w prawie trzech milionach egzemplarzy na całym świecie i zostały przetłumaczone na ponad 30 języków. W swoim popularnym podcaście *Happier with Gretchen Rubin* omawia dobre nawyki i tajniki szczęścia ze swoją siostrą Elizabeth Craft. Jej podcast został uznany za jeden z najlepszych w serwisie iTunes w 2015 roku, a Academy of Podcasters uznała go za najlepszy podcast 2016 roku. Miesięcznik „Fast Company" wpisał Gretchen na listę najbardziej kreatywnych osób w biznesie, a Oprah Winfrey przyjęła ją do klubu SuperSoul 100.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Często daję w prezencie książkę *Język wzorców* Christophera Alexandra. Nie jestem wzrokowcem, ale dzięki niej nauczyłam się zupełnie inaczej postrzegać otaczający mnie świat. To wspaniały sposób analizowania doświadczeń i informacji. Niesamowite!

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Zainwestowałam w trzy monitory komputerowe. Bałam się, że praca z więcej niż jednym monitorem okaże się przytłaczająca i nie będę się mogła skupić, ale w rzeczywistości moja koncentracja i efektywność przetwarzania informacji wzrosły. Mogę z łatwością wyszukiwać informacje podczas pisania, kopiować fragmenty tekstu z internetu do tworzonego dokumentu albo powołać się na jakiś dokument przy pisaniu wiadomości.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Jestem gorliwą zwolenniczką diety niskowęglowodanowej. Zupełnie zrezygnowałam z cukru i produktów wysokowęglowodanowych, takich jak mąka, ryż i warzywa zawierające skrobię. W końcu przeszła mi ochota na słodycze – co za ulga! Zmiana nawyków żywieniowych bardzo pozytywnie wpłynęła na moje zdrowie i samopoczucie.

Na przejście na dietę niskowęglowodanową zdecydowałam się po przeczytaniu książki Gary'ego Taubesa *Dlaczego tyjemy i jak sobie z tym poradzić?*. Po lekturze praktycznie z dnia na dzień zmieniłam wszystkie nawyki związane z jedzeniem. Na

przykład obecnie jadam na śniadanie jajecznicę z trzech jaj oraz trochę mięsa (bekonu, indyka – co tylko mam w lodówce).

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Jestem ogromną fanką literatury dziecięcej i młodzieżowej. Należę do trzech grup dyskusyjnych, w których omawiamy literaturę dziecięcą (dzieci nie biorą udziału) i mam w mieszkaniu specjalny pokój, w którym prezentuję moją kolekcję ukochanych książek.

Sporządziłam listę 81 ulubionych książek dziecięcych – jakaż to była radość! Gdybym miała wymienić tylko trzy, zdecydowałabym się na małe oszustwo i wskazałabym troje autorów, którzy napisali wiele spośród moich ulubionych książek: Laurę Ingalls Wilder i jej serię *Mały domek na prerii*, C.S. Lewisa i cykl *Opowieści z Narnii* oraz Philipa Pullmana z *Mrocznymi materiami*.

„W ciągu roku wszyscy prawdopodobnie zapomną o problemie, ale nie o mojej reakcji na niego”.

WHITNEY CUMMINGS

TW/IG: @whitneycummings

whitneycummings.com

WHITNEY CUMMINGS jest mieszkającą w Los Angeles komiczką, aktorką, pisarką i producentką. Wyprodukowała nominowany do nagrody Emmy serial telewizji CBS *Dwie spłukane dziewczyny*, którego była współtwórczynią razem z Michaelem Patrickiem Kingiem. Występowała razem z takimi komikami, jak Sarah Silverman, Louis C.K., Amy Schumer, Aziz Ansari i inni. Jej pierwszy godzinny program satyryczny, *Whitney Cummings: Money Shot*, miał premierę w stacji telewizyjnej Comedy Central w 2010 roku i był nominowany do American Comedy Award. Drugi, zatytułowany *Whitney Cummings: I Love You*, ukazał się w tej samej stacji w 2014 roku, a najnowszy, noszący tytuł *Whitney Cummings: I’m Your Girlfriend*, miał premierę w telewizji HBO. Napisała książkę *I’m Fine… And Other Lies*.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż

do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Zdobędziesz miłość, jakiej pragniesz Harville'a Hendriksa. Uwielbiam tę książkę, ale nie znoszę jej tytułu. To bardzo odkrywcze studium zjawiska polegającego na tym, że czujemy pociąg do osób mających negatywne cechy naszych rodziców lub opiekunów z dzieciństwa. Uświadomiła mi, czyjego towarzystwa poszukuję w pracy i w życiu osobistym. Ułatwiła nawiązywanie lepszych relacji i podejmowanie lepszych decyzji rekrutacyjnych, dzięki czemu zaoszczędziłam mnóstwo czasu i nauczyłam się lepiej nim gospodarować. Ta lektura wzmocniła moją samoświadomość i sprawiła, że mądrzej dobieram pracowników i współpracowników.

The Fantasy Bond Roberta W. Firestone'a. Ta książka pomogła mi zrozumieć działanie psychologicznych mechanizmów obronnych, dzięki czemu rozbroiłam własne i nauczyłam się rozwiązywać konflikty w bardziej produktywny sposób i z większą szczerością. Dzięki tej lekturze przeżycia z dzieciństwa przestaną ci przeszkadzać w dorosłym życiu.

Mózg kobiety Louann Brizendine. Ta książka spodobała mi się tak bardzo, że zrobiłam o niej film, ponieważ uznałam, że od każdego człowieka można wymagać znajomości działania jego silnika neurochemicznego oraz zrozumienia, w jaki sposób możemy czasem stawać się marionetkami pierwotnej części naszego mózgu. Dzięki tej książce zrozumiałam w stopniu podstawowym chemię, działanie hormonów oraz funkcjonowanie ciała migdałowatego, co poskutkowało wzrostem mojej cierpliwości w stosunku do siebie i innych ludzi. To z kolei jest bezcenna umiejętność podczas podejmowania trudnych decyzji i rozwiązywania konfliktów. Zdolność rozgraniczenia pomiędzy reakcją neurochemiczną a uzasadnionym uczuciem daje również ogromne poczucie wolności.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Kołdra obciążeniowa. Nie wiem dokładnie, jak to działa, ale głęboki nacisk na ciało sprzyja uwalnianiu serotoniny. Używam kołdry, kiedy jestem zdenerwowana, zestresowana albo nie mogę zasnąć, i od razu czuję się lepiej.

[Whitney chętnie używa dużej kołdry obciążeniowej firmy Weighted Blankets Plus LLC.]

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Mierz wysoko”. W każdej sytuacji mogę kontrolować tylko moją reakcję i moje zachowanie, więc ta mantra pozwala mi z góry odrzucać wszelkie niewyszukane odpowiedzi na problemy. W ciągu roku wszyscy prawdopodobnie zapomną o problemie, ale nie o mojej reakcji na niego. Kiedy potrafię zachować się z wdziękiem w danej sytuacji, zwykle wychodzę obronną ręką z każdej opresji i nie marnuję cennego czasu i energii na poczucie winy albo odtwarzanie całej sytuacji w głowie. W mojej pracy twórczej hasło „mierz wysoko” przypomina mi o konieczności robienia wszystkiego na piątkę z plusem bez względu na zmęczenie albo późną porę. Jeśli masz za mało czasu, poproś o więcej. Nigdy nie zadowalaj się „wystarczająco dobrym” wynikiem.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Uratowałam konia i trzy psy. Po latach eksperymentowania z antydepresantami, medytacją, hipnozą i innymi formami terapii zdałam sobie sprawę, że to dzięki zwierzętom najłatwiej

odzyskuję spokój, równowagę i poczucie obecności. Dzięki obcowaniu z nimi nauczyłam się wielu bezcennych rzeczy o wyznaczaniu granic, konsekwencji i dyscyplinie, które stosuję każdego dnia w pracy i w życiu prywatnym. Zwierzęta to najlepszy środek dopingujący, jaki do tej pory odkryłam.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Tarzanie się po ziemi. Często to robię z moim psem. Takie brudzenie się daje poczucie wolności, bo nie musisz się już martwić, że się pobrudzisz.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Wysoko na liście takich rzeczy plasują się hipoterapia i szkolenie psów, ale opowiem o listach wdzięczności. Bez względu na to, jak bardzo jestem zajęta albo jak bardzo mi się nie chce, co rano staram się sporządzić listę rzeczy, za które jestem wdzięczna. Czasem wydaje się to głupie i niepotrzebne, ale dzięki temu nawykowi udało mi się doprowadzić u siebie do zaniku negatywnego myślenia. Bardziej się za to skupiam na tym, co idzie dobrze i jak wielkie mam w życiu szczęście, co z kolei przekłada się na moją produktywność, kreatywność i koncentrację. Daje mi to wolność mentalną, którą trudno wytłumaczyć. Negatywne myślenie bardzo mnie absorbowało i było niezwykle wyczerpujące, więc teraz dosłownie mam więcej energii. Perfekcjonista zbyt łatwo zwraca uwagę na to, co idzie źle, a szukanie dziury w całym jest ważną częścią mojej pracy, ale w ogólnym ujęciu negatywne myślenie było poważną przeszkodą dla mojej kreatywności. Poza tym mam białe tatuaże! Mam wytatuowane na rękach pewne przesłania, których nie widzi nikt oprócz mnie.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłabyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Radziłabym powiązać każde podejmowane przedsięwzięcie z jakąś formą dobroczynności, czy to wolontariatem, czy przekazywaniem części osiąganych zysków w stylu Blake'a Mycoskie'ego. Jeżeli czytasz takie książki jak ta, być może uda ci się odnieść sukces, ale z mojego doświadczenia wynika, że wyda ci się on jałowy, jeśli jednocześnie nie będziesz pomagał ludziom albo robił czegoś dla dobra ludzkości. Zamiast dążyć tylko do tego, by być dyrektorem albo przedsiębiorcą, staraj się być bohaterem. Potrzebujemy więcej bohaterów.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Buduj sieć kontaktów". W pracy twórczej to raczej przeszkadza, niż pomaga. Nie trać czasu na przestawanie z ludźmi, którzy według ciebie mogą ci kiedyś pomóc. Po prostu bądź coraz lepszy, a nowe możliwości same przyjdą, kiedy na nie zasłużysz. Skupiaj się tylko na tym, co możesz kontrolować. Jeżeli nie wiesz, co to jest, znajdź kogoś, kto ci podpowie. Nie nawiązuj kontaktów, tylko pracuj.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Ostatnio mówię „nie" na prawie wszystko, a to dzięki zdecydowaniu się na terapię współuzależnienia, które jest przypadłością neurologiczną wywołującą u mnie niemożność zniesienia faktycznego lub domniemanego dyskomfortu innych osób. Udało mi się w dużym stopniu zmienić funkcjonowanie mojego mózgu, dzięki czemu nie robię już nic z poczucia winy,

presji ani obowiązku. Poza tym pozbyłam się wstydu związanego z tym, że nie jestem wystarczająco „rozrywkowa” i strachu przed przegapieniem czegoś ważnego, który pozbawiał mnie energii. Zmuszał mnie do uczestniczenia w wydarzeniach, na które nie miałam czasu i które nie były dla mnie dobre.

Oczywistym skutkiem jest ograniczenie do minimum aktywności w mediach społecznościowych. Używam aplikacji Freedom do kontrolowania czasu poświęcanego na udzielanie się w nich. Nie dość, że korzystanie z tych usług jest niezdrowe i uzależniające, to jeszcze wytwarzało w pierwotnej części mojego mózgu przekonanie, że kiedy nie jestem w nich obecna, coś mnie omija, a to budziło mój głęboki lęk, który z kolei był irytujący i wyczerpujący. Skoro już jesteśmy przy rzeczach irytujących i wyczerpujących, przestałam obserwować wielu bliskich przyjaciół i współpracowników w mediach społecznościowych, dzięki czemu nasze relacje uległy wzmocnieniu i stały się bardziej produktywne.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

W zbiorze zdjęć na moim telefonie utworzyłam album o nazwie „Spokój”. Trzymam w nim zdjęcia i nagrania moich zwierząt, zabawne obrazki, memy, inspirujące cytaty, artykuły na temat neurologii, listy wdzięczności i wszelkiego rodzaju rzeczy, które sprawiają, że się uśmiecham i wracam do źródeł. To coś w rodzaju mojego osobistego muzeum zen. Szczerze mówiąc uważam, że ujawnienie tych materiałów przez jakiegoś hakera byłoby bardziej krępujące niż upublicznienie moich zdjęć w negliżu, ale korzyści przewyższają ryzyko. Kiedy zalewa mnie adrenalina, jestem rozproszona, zdenerwowana albo odczuwam lęk, otwieram ten album i zawsze odzyskuję grunt pod nogami. Jego zawartość przypomina mi o tym, co jest ważne, a co tylko przejściowe. To bardzo mi pomaga w pracy,

ponieważ mogę stosować ten trik między ludźmi, w podróży i wtedy, kiedy nie mam możliwości zamknięcia się w pustym pokoju albo pójścia na spacer. Aha, zanim otworzę ten album, włączam w telefonie tryb „Samolot”, żeby nie dostawać SMS-ów i e-maili w czasie poświęconym na dystansowanie się od nich.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 9 czerwca – 16 czerwca 2017 r.)

„W sali gimnastycznej i paznokciem nas kto zadrapie, i głową uderzy, a siniaka nabije. A przecież ani nie okazujemy niezadowolenia, ani nie obrażamy się, ani nie podejrzewamy go później, jakoby czyhał na nasze życie. Strzeżemy się wprawdzie przed nim, jednak nie jako przed wrogiem i bez ubocznego podejrzenia, ale spokojnie usuwamy się przed ciosami. Podobnie jakoś niech dzieje się i w innych stosunkach życia: przepuszczajmy wiele rzeczy mimo siebie u tych, z którymi – rzec można – razem się gimnastykujemy. Można bowiem – jak powiedziałem – usunąć się z drogi, a przecież nie podejrzewać ani nie nienawidzić”[14].

MAREK AURELIUSZ

cesarz rzymski i filozof stoicki, autor *Rozmyślań*

„Boks jest sportem polegającym na samokontroli. Musisz zrozumieć strach, żeby nim manipulować. Strach jest jak ogień, który możesz zmusić do pracy dla ciebie: ogrzać się przy nim w zimie, ugotować strawę, kiedy jesteś głodny, rozświetlić nim ciemność i uzyskać energię. Kiedy jednak stracisz nad nim panowanie, może wyrządzić ci krzywdę albo nawet zabić. […] Strach jest przyjacielem wyjątkowych ludzi”.

CUS D’AMATO

legendarny amerykański trener i menedżer sław boksu (Mike’a Tysona, Floyda Pattersona, José Torresa i innych)

„Miej swobodę próbowania wszystkiego. Najlepsze pomysły zawsze mają rewolucyjny charakter".

RICK RUBIN

RICK RUBIN został nazwany przez MTV „najważniejszym producentem [muzyki] w ostatnich 20 latach". Współpracował ze wszystkimi, zaczynając od Johnny'ego Casha, kończąc na Jayu Z. Wśród jego zespołów metalowych należy wymienić takie grupy, jak: Black Sabbath, Slayer, System of a Down, Metallica i Rage Against the Machine. Pracował też z artystami popowymi: Shakirą, Adele, Sheryl Crow, Laną Del Rey i Lady Gagą. Przypisuje mu się udział w spopularyzowaniu hip-hopu z takimi twórcami jak: LL Cool J, Beastie Boys, Eminem, Jay Z i Kanye West. A to tylko wierzchołek góry lodowej.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego?

Najczęściej jest to *Tao Te Ching* w tłumaczeniu Stephena Mitchella: starożytna mądrość taoistyczna znajdująca zastosowanie we wszystkich dziedzinach życia. Można ją czytać wielokrotnie i za każdym razem nabiera zupełnie nowego znaczenia.

Przesłanie tej księgi jest ponadczasowe: jak być dobrym przywódcą, dobrym człowiekiem, dobrym rodzicem, dobrym artystą – jak być dobrym we wszystkim. To wspaniała lektura

pobudzająca niektóre aspekty myślenia w naprawdę niezwykły sposób.

Druga na liście jest książka *Gdziekolwiek jesteś, bądź* Jona Kabata-Zinna. To cudowna rzecz wydana w 1994 roku. Jej urok polega na tym, że w osobie, która nie uprawia medytacji, może obudzić pragnienie, by zacząć. Jednocześnie nawet ktoś, kto medytował przez całe życie, może się wiele z niej nauczyć. Pomyślałem o niej teraz i od razu nabrałem ochoty, by ponownie ją przeczytać.

Trzecią książką jest *Paleo dieta* Robba Wolfa. Daję ją znajomym w prezencie, ponieważ dzięki niej nauczyłem się rozróżniać, co jest zdrowym pokarmem, a co nie, i jak ludzkie ciało przetwarza różne rodzaje pożywienia. W obiegu jest mnóstwo nieprawdziwych informacji na temat diety. Pod ich wpływem dwadzieścia lat temu zostałem weganinem. Ta książka ułatwia dokonywanie dobrych wyborów, informując o zagrożeniach związanych ze spożywaniem wielu rodzajów powszechnie dostępnej żywności reklamowanej jako zdrowa. Jest bardzo przejrzysta, dobrze się ją czyta, a z autopsji wiem, że zachęca do zdrowego trybu życia.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Irygator do nosa Nasaline. To wielka plastikowa strzykawa podobna do pipety, którą polewa się indyka tłuszczem podczas pieczenia. Trzeba ją napełnić roztworem soli. Zwykle korzystam z niej w wannie albo pod prysznicem. Wtryskuje się roztwór do jednego otworu nosowego, a on wypływa drugim, a potem zmiana. Zwykle rozpuszcza się łyżkę specjalnej soli w szklance wody, ale ja biorę dwie szklanki. Ten zabieg nie tylko oczyszcza nos ze śluzu, ale też przeprowadzany kilka razy

dziennie skutkuje obkurczeniem śluzówki w zatokach, przez co zwiększa się ich objętość i oddychanie staje się łatwiejsze.

Kiedyś miałem trudności z podróżowaniem samolotem i kompensowaniem zmian ciśnienia, a w komorze hiperbarycznej bolały mnie uszy. Odkąd regularnie oczyszczam zatoki, pozbyłem się tych problemów.

Uwaga: Jeśli zapomnisz dodać soli i użyjesz czystej wody, zabieg będzie okrutnie bolesny.

Innym przedmiotem, który kosztował chyba trochę więcej niż 100 dolarów, jest HumanCharger. To urządzenie wpuszcza do uszu promienie światła, łagodząc zmęczenie po zmianie stref czasowych. (Są też urządzenia do naświetlania oczu, ale ich używanie może być nieprzyjemne i niebezpieczne dla wzroku). HumanCharger może być stosowany także podczas medytacji, spotkań albo treningów, ponieważ jest przenośny i można zawsze mieć go przy sobie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Pierwszą rzeczą, jaka mi przychodzi do głowy, jest to, że na początku kariery wyprodukowałem kilka bardzo udanych albumów. Będąc młodym człowiekiem z tymi sukcesami na koncie, założyłem, że zawsze będzie mi tak dobrze szło. Dlatego bardzo źle zniosłem pierwszą porażkę, która mi się przytrafiła.

Musiałem wyprodukować jeszcze kilka bardzo udanych albumów i kilka zupełnie kiepskich, żeby zrozumieć, że sukces przedsięwzięcia bardzo często nie ma żadnego związku z jego jakością. Niektóre bardzo dobre projekty się nie sprzedają, a czasem rzeczy niemające większej wartości artystycznej odnoszą gigantyczny sukces komercyjny.

O sukcesie przedsięwzięcia decyduje bardzo wiele czynników, a nie wszystkie mamy pod kontrolą. Możesz zadbać o to, żeby

twój projekt był jak najlepszy według ciebie, ale nie masz absolutnie żadnego wpływu na to, co się z nim będzie działo później. Nawet jeśli dasz z siebie wszystko w kwestii marketingu i promocji, reakcja ludzi na to wszystko nie zależy od ciebie.

Kiedy zobaczyłem, jak album w moim mniemaniu bardzo dobry w ogóle nie znajduje odbiorców, zrozumiałem, że uczciwa praca nie zawsze przynosi jednakowe efekty, i nauczyłem się z tym żyć.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane?

„Wybierz pokój".

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Kiedy miałem 14 lat, cierpiałem na bóle szyi i mój pediatra zaproponował, żebym spróbował medytacji transcendentalnej. Czas poświęcony od tamtej chwili na medytację był właśnie moją najlepszą inwestycją.

Stworzenie tej rezerwy w wieku, w którym miałem jeszcze dużo wolnego czasu, bardzo mnie zmieniło na lepsze. Medytacja odgrywa ważną rolę w moim życiu i we wszystkim, co robię.

Gdybym miał wskazać konkretny skutek medytacji, powiedziałbym, że zwiększa moją zdolność koncentracji i zajmowania się tylko jedną rzeczą naraz. Umożliwia także usunięcie się z drogi i postrzeganie różnych spraw takimi, jakimi są naprawdę – bez całej tej narracji, którą je otaczamy.

Przestałem medytować, kiedy byłem w college'u, ale wróciłem do tego nawyku po przeprowadzce do Kalifornii. Wtedy właśnie zrozumiałem, jak duży wpływ wywiera na mnie

medytacja. Kiedy zacząłem znowu ją uprawiać, wydała mi się czymś zupełnie naturalnym. Byłem jak roślina, która nie wie, że potrzebuje wody, ale kiedy się ją podleje, chciwie pije życiodajny płyn. Miałem poczucie, że medytowanie przynależy do mojego życia i jest dla mnie dobre. Miałem dużo szczęścia, że zacząłem to robić.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Przez całe życie byłem miłośnikiem wrestlingu i nadal to uwielbiam. To absurdalna dziedzina performance'u, podobna do tego, co prezentują Steve Martin, Andy Kaufman i Monty Python. Pod płaszczykiem wydarzenia sportowego kryje się ogólny komentarz do życia i kondycji ludzkiego serca.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

To dotyczy dłuższego okresu niż pięć lat, ale najlepiej na moje życie wpłynęły ćwiczenia fizyczne i ruch. Zanim zacząłem je uprawiać, prowadziłem całkowicie siedzący tryb życia. W pewnym momencie zacząłem jednak wiosłować, chodzić na siłownię, ćwiczyć na plaży, trenować w basenie, chodzić do sauny i przeplatać wygrzewanie się kąpielami w lodowatej wodzie oraz wykonywać różne inne ćwiczenia. Wcześniej nigdy nie zażywałem żadnej formy ruchu. Aktywność fizyczna dobrze wpłynęła zarówno na moje ciało, jak i na umysł. [**Uwaga Tima:** Rick zrzucił prawie 50 kilogramów od chwili, kiedy ważył najwięcej w życiu. Często ćwiczy w tej samej grupie co Neil Strauss (strona 122)].

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Jakie rady powinien ignorować?

Zignorowałbym większość tego, czego uczą w szkole, i wszystkie ogólnie przyjęte standardy. Miej swobodę próbowania wszystkiego. Najlepsze pomysły zawsze mają rewolucyjny charakter.

Jeżeli poszukujesz mądrości, szukaj jej u ludzi, którzy coś robią w praktyce, a nie tylko nauczają. Zadawaj mnóstwo pytań.

Poza tym skupiaj się na tym, co kochasz, ponieważ wtedy będziesz miał dużo większe szanse na odniesienie sukcesu, a nawet jeśli go nie odniesiesz, twoje życie będzie znacznie lepsze. Inaczej mówiąc, nigdy nie wyjdziesz źle na koncentrowaniu się na rzeczach, które kochasz.

Pracuj bez wytchnienia. Żyję w poczuciu, że jestem szczęściarzem i pomyślność mi sprzyja, a to dlatego, że zawsze całkowicie poświęcałem się temu, co robiłem. W każdym dniu i w każdej godzinie cieszyłem się tym, co robiłem, i naprawdę tym żyłem. W pewnym sensie to nie była praca, tylko całe moje życie. Prawdopodobnie wiele rzeczy mnie z tego powodu ominęło, ale coś za coś.

Kiedy o tym myślę, dochodzę do wniosku, że być może takie podejście jest potrzebne, żeby coś zacząć, ale niekoniecznie wytrwać w tym. Zatem kiedy zaczynasz coś nowego, dobrze jest poświęcić się temu na całego. Kiedy już coś osiągniesz, będziesz mógł poświęcić trochę czasu na zastanowienie się, jak w tym wytrwać na dłuższą metę. To dwie zupełnie różne sytuacje.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Wymieniłbym tu wszystko, co dotyczy sukcesu komercyjnego. Wszystko, co się wiąże z testowaniem różnych rzeczy, przeprowadzaniem sondaży i badaniem opinii publicznej w celu dostosowania swojej pracy do jej wyroków. Wszystko, co

zawiera sugestię ostrożnego stąpania po bezpiecznej ścieżce i trwania w stabilnej sytuacji, zwłaszcza na początku.

Kiedy zaczynasz coś robić, zwykle zapuszczasz się na nieznane terytorium i dobrze jest zadawać dużo pytań ludziom z branży i uczyć się od nich. Pamiętaj jednak, że kiedy ktoś udziela ci rady, jest ona wypadkową jego konkretnych umiejętności, doświadczeń i perspektyw. Porada eksperta jest w gruncie rzeczy opowieścią o podróży, którą odbył, a każda podróż jest inna.

To nie znaczy, że masz nie korzystać z mądrości innych ludzi, ale powinieneś ją „przymierzyć" i zastanowić się, czy rzeczywiście pasuje do twojej umysłowości i psychiki. Niektórzy ludzie godzą się na niestosowne rzeczy, aby dostać to, czego pragną, i tracą przy tym duszę.

Każdy człowiek wyruszający w swoją podróż wybiera inną drogę. Nie ma wskazówek typu „Na rogu skręć w lewo". Tak naprawdę jeśli podążasz tym samym szlakiem co ktoś inny, coś jest nie tak. Nie powinieneś być na tej samej ścieżce. Musisz wsłuchać się w swój wewnętrzny głos, żeby się dowiedzieć, co jest dla ciebie dobre.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nie wiem, czy potrafię odpowiedzieć na to pytanie. Chyba nie bardzo umiem odmawiać.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Robię sobie przerwę. Idę na spacer albo robię coś, żeby oczyścić umysł. Może to być głębokie oddychanie, oddychanie na przemian jednym i drugim otworem nosowym, medytowanie

albo jakiś rodzaj aktywności fizycznej. Nie zawsze pamiętam o tym, żeby to robić, ale kiedy robię, działa fantastycznie.

Kiedy czuję się przytłoczony, chyba najważniejsze jest pamiętanie o tym, że nie powinienem odczuwać potrzeby kontynuowania pracy na siłę. Zmuszanie się nie ma dobrego wpływu na to, co robię. Zawsze lepiej zrobić sobie przerwę.

„Żyj teraźniejszością”.

RYAN SHEA
TW: @ryaneshea
shea.io

RYAN SHEA jest współzałożycielem Blockstack – nowego, zdecentralizowanego internetu, w którym użytkownicy kontrolują swoje dane, a aplikacje działają bez zdalnych serwerów. Razem z drugim współzałożycielem Muneebem Alim (strona 497) zebrali pieniądze na jego rozwój od najlepszych inwestorów na świecie, takich jak fundusz Union Square Ventures i Naval Ravikant (strona 55). Ryan studiował inżynierię mechaniczną i lotniczą oraz informatykę na Uniwersytecie Princeton. Po ukończeniu nauki zaczął karierę w start-upach technologicznych, znalazł się na prowadzonej przez magazyn „Forbes” liście 30 najzdolniejszych osób poniżej 30. roku życia, pracował w inkubatorze przedsiębiorczości Y Combinator i stworzył kilka popularnych, otwartych bibliotek dotyczących kryptografii i technologii łańcucha bloków.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Sapiens Yuvala Noaha Harariego (strona 588),
Alchemik Paulo Coelho,

Zamieć Neala Stephensona (strona 500),
The Sovereign Individual Jamesa Dale'a Davidsona i lorda Williama Reesa-Mogga.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Żyj teraźniejszością". Niemal wszyscy mamy z tym problemy i czasem potrzebujemy przypomnienia. Życie teraźniejszością w przeciwieństwie do ciągłego zajmowania się przeszłością albo przyszłością może mieć ogromny wpływ na nasze poczucie szczęścia.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Daję sobie wycisk na siłowni, biegam, idę na masaż, czytam książkę albo oglądam film.

Moje treningi zwykle składają się z trzech części. Najpierw wykonuję trzy lub cztery serie wyciskania leżąc, przysiadów albo martwych ciągów. Każda seria składa się z 6–10 powtórzeń z obciążeniem w granicach 70–85 procent maksymalnego. Następnie wykonuję trzy lub cztery superserie składające się z: (a) 15–20 podciągnięć lub dipów na kółkach albo (b) dziesięciu ugięć i wyprostów ramion ze sztangą albo (c) dziesięciu powtórzeń wyciskania żołnierskiego, unoszenia sztangielek bokiem i unoszenia ramion w przód ze sztangielkami. Wreszcie dochodzę do zasadniczej części treningu, która składa się z: (a) czterech powtórzeń jednominutowego podporu przodem na przemian z czterema brzuszkami, unoszeniem nóg, „walizkami" i rowerkami albo (b) po jednej serii brzuszków, podporów przodem, podporów bokiem i podporów przodem z nogami na piłce i przyciąganiem piłki do przodu, ze skłonami bocznymi na koniec.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

W 2016 roku zacząłem czynić sobie „postanowienia nowomiesięczne” [analogicznie do noworocznych]. Oto kilka z nich:

Lipiec: czytać codziennie.
Sierpień: nie oglądać telewizji ani filmów.
Wrzesień: nie jeść produktów mlecznych.
Październik: nie jeść glutenu.
Listopad: medytować codziennie.
Grudzień: nie śledzić aktualnych wiadomości ani mediów społecznościowych.

Jak widzisz, w niektórych miesiącach starałem się eliminować pewne rzeczy, a w innych kształtować codzienne nawyki. Miesiące „eliminacyjne” były ciekawe, ponieważ nauczyłem się, że mogę być mniej zależny od tego, co wyeliminowałem. Teraz oglądam mniej telewizji i filmów, jem mniej pieczywa i glutenu i wciąż blokuję wiadomości i media społecznościowe. Jedyną rzeczą, do której wróciłem, było jedzenie produktów mlecznych.

Kształtowanie codziennych nawyków też było interesujące, gdyż stanowiło punkt wyjścia do utrwalenia pewnych zachowań. Nadal medytuję codziennie, ale nie czytam każdego dnia, choć staram się to robić z niewiele mniejszą częstotliwością.

Jak dotąd najciekawszymi eksperymentami były: wykluczenie wiadomości i mediów społecznościowych, wprowadzenie codziennych treningów, wyeliminowanie telewizji i filmów, codzienne czytanie i wstawanie o 7.30 każdego dnia.

„Staram się być jednocześnie realistą i optymistą: mam bardzo kliniczne podejście do naszej obecnej sytuacji, ale patrzę z ogromnym optymizmem na to, co może nam się udać w przyszłości”.

BEN SILBERMANN

PI/TW: @8en

pinterest.com

BEN SILBERMANN jako współzałożyciel i dyrektor generalny Pinterest pomaga milionom ludzi w zbieraniu rzeczy, które uwielbiają. Ben pochodzi z Iowy, gdzie poświęcał mnóstwo czasu na łapanie i zbieranie robaków, więc ma to sens. Zanim w marcu 2010 roku założył Pinterest, pracował w dziale reklamy internetowej Google. W 2003 roku ukończył politologię na Uniwersytecie Yale. Mieszka z żoną i synem w Palo Alto w Kalifornii.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Widziałeś kiedyś blog *Wait But Why?* [prowadzony przez Tima Urbana, strona 64]. Jest tam wykres przedstawiający wszystkie tygodnie w ludzkim życiu.

Ja mam na ścianie podobny wykres przedstawiający wszystkie lata mojego życia: dziesięć kolumn i dziewięć wierszy. Naniosłem na nim takie informacje, jak na przykład

przewidywana średnia długość życia w Stanach Zjednoczonych. Zawsze mi się wydawało, że to jest fajne, ponieważ pozwala przedstawić czas w formie graficznej, a ja jestem wzrokowcem. Nawet w firmie zawsze pokazuję pracownikom bieżący tydzień graficznie w skali całego roku, żeby im uzmysłowić, że każdy tydzień się liczy. Nie wydawało mi się, żeby mój wykres był dziwny, więc w styczniu pokazałem go mojemu zespołowi w nadziei na to, że uzna go za inspirujący i motywujący. Tymczasem ludzie różnie reagowali na wzmiankę o śmiertelności. To było najgorsze zebranie, jakie kiedykolwiek poprowadziłem.

Nie sądzę, żeby wiedzieli, co próbuję przekazać. Niektórzy pewnie pomyśleli: „Każdy rok jest taki ekscytujący i wartościowy!”, a inni: „O nie, kiedyś umrę!”. Nie zostało to dobrze przyjęte i już więcej nie pokazywałem nikomu mojego wykresu.

Eksperyment się nie udał.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu?

To, co powiem, nie do końca stanowi odpowiedź na twoje pytanie, ale odzwierciedla sposób mojego myślenia. Moi rodzice, obie moje siostry i wielu znajomych to lekarze. Zawsze uderzało mnie to, że trzeba się uczyć minimum 12 lat, żeby zostać lekarzem, i to niezbyt wysoko wykwalifikowanym. Tu, gdzie teraz mieszkam [w Dolinie Krzemowej], jest zupełnie inaczej: ludzie oceniają wszystko w bardzo krótkiej skali czasowej, powiedzmy jednego roku albo dwóch lat. W wielu zawodach zakłada się, że trzeba poświęcić 8–10 lat na osiągnięcie minimalnego poziomu kompetencji potrzebnego do rozpoczęcia pracy.

Wiele sił może cię uziemić, kiedy realizujesz różne przedsięwzięcia, bo to czy tamto może pójść źle, ale jeśli

założysz, że wszystko, co ma jakąś wartość, musi trwać 5–10 lat, niepowodzenia nie wydają się takie dotkliwe.

Na przykład opuściłem Google w 2008 roku, żeby założyć własną firmę, i pierwsze dwa albo trzy pomysły nie chwyciły. Serwis Pinterest powstał w 2010 roku. Przez pierwsze dwa lata nie rozwijał się zbyt szybko i ruszył z kopyta dopiero około 2012 roku. To daje w sumie cztery lata, w czasie których nie było różowo. Myślałem jednak: „To nie tak długo. Tyle trwa nauka medycyny przez objęciem rezydentury".

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Zmierzch przemocy. Lepsza strona naszej natury Stevena Pinkera (strona 505). Większość bieżących wiadomości dotyczy złych rzeczy. To dość deprymujące i wiele osób ma poczucie bezsilności w obliczu takich doniesień. Ta książka pokazuje, że w ujęciu długookresowym przemoc stale się zmniejsza.

Salt, Fat, Acid, Heat: Mastering the Elements of Good Cooking Samin Nosrat (strona 25). Uwielbiam gotować, a z tej książki wiele się dowiedziałem o podstawach łączenia smaków i technikach gotowania. Dzięki niej z większą pewnością siebie gotuję bez przepisów.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Przed dwoma laty pierwszy raz w życiu poszedłem na siłownię. Nigdy wcześniej tego nie robiłem – trochę z lenistwa, a trochę z nieśmiałości.

Nie doszło do żadnego przełomowego wydarzenia. Po prostu pomyślałem: „Czy zamierzam być gościem, który nigdy w życiu nie ćwiczył? Czy nie? A jeśli nie, to czemu nie zacząć od razu?”. Tak sobie po prostu rozmyślałem, nie chodziło o żadne dolegliwości zdrowotne ani nic takiego. Ćwiczenie było jedną z rzeczy, które zawsze odkładałem na później. W końcu poszedłem na siłownię i zdałem sobie sprawę, że nie wiem, co mam robić. Musiałem zatrudnić trenera na rok. Po prostu poszedłem na siłownię i zapytałem, czy mają jakichś trenerów. Nie zastanawiałem się nad wyborem konkretnej osoby, ale kiedy już się zapisałem i zacząłem płacić za zajęcia, trudniej mi było je opuszczać.

Pieniądze byłyby nie do odzyskania, a ja przed każdą nieobecnością musiałbym zawiadamiać trenera, że nie przyjdę. To już rodzaj odpowiedzialności przed kimś. W ten sposób udało mi się pokonać pierwszy opór przed podjęciem regularnych treningów. Gdyby regularne ćwiczenia można było sprzedawać w butelkach, byłby to cudowny lek na wszystkie choroby. W gruncie rzeczy całe życie staje się lepsze, kiedy znajdujesz czas na regularne ćwiczenia.

Wydaje mi się, że wiele osób w Dolinie Krzemowej próbuje robić serial ze swojego życia. Myślą tak: „Najpierw ukończę college. Później założę start-up. Następnie zarobię pieniądze. Potem zrobię X”. Jest w tym [podejściu] jakaś myśl, ale większość ważnych rzeczy i tak musimy robić równolegle – na przykład musimy jednocześnie dbać o relacje i o zdrowie – ponieważ w niektórych sprawach zwyczajnie nie da się nadrobić straconego czasu. Nie możesz olewać żony przez cztery lata, po czym powiedzieć: „Dobra, to teraz będę miał parę lat dla żony”. Nie da się tego zrobić ani w odniesieniu do relacji osobistych, ani do zdrowia czy sprawności fizycznej. [...] Dość ważne jest stworzenie systemu, dzięki któremu zdołasz zrobić wszystko to, co musisz, nawet jeśli będziesz poświęcał nieproporcjonalnie dużą ilość czasu na jedną rzecz. W przeciwnym razie skażesz się na samotność i problemy zdrowotne w przyszłości.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Nie będę zbyt oryginalny, ale bardzo lubię słuchawki Apple AirPods. Są bezprzewodowe i długo pozostają naładowane. Lubię je znacznie bardziej, niż się spodziewałem.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Według mnie złe jest przekonanie, że najwięcej można się nauczyć z porażek. Tak się mówi, żeby poprawić ludziom samopoczucie, ale kiedy chcesz się dowiedzieć, jak robić coś naprawdę dobrze, obserwujesz najlepszych. Nie przyglądasz się przegrywającym sprinterom, kiedy chcesz się nauczyć bardzo szybko biegać, tylko wybierasz najszybszych zawodników. Jest wiele powodów, dla których coś może się nie udać, ale twoim zadaniem jest doprowadzenie do tego, żeby się udało.

Nie mówię, że to sytuacja zero-jedynkowa. Oczywiście kiedy coś idzie źle, trzeba wyciągnąć z tego jak najtrafniejsze wnioski i zastanowić się, co można było zrobić lepiej. Ze względu na sposób, w jaki ludzie przetwarzają porażki, wnioski te będą miały duży zasięg emocjonalny. Większość z nas ma dość silną awersję do porażek.

Myślę, że dobrze jest, kiedy ludzie nie boją się podejmować ryzyka, ale doszło do pewnego zniekształcenia i zaczęliśmy wierzyć, że wszystkiego powinniśmy się uczyć na przykładzie nieudanych przedsięwzięć, zamiast wnikliwie badać postępowanie osób, które radzą sobie naprawdę dobrze.

[Ta nadmierna koncentracja na porażkach] jest widoczna wszędzie. Muszę tłumaczyć moim menedżerom, że powinni skupiać się na najlepszych przedsięwzięciach, a nie tylko na problemowych.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Wciąż nie jestem w tym zbyt dobry, ale zdaję sobie sprawę, że gospodarowanie czasem jest grą o sumie zerowej, a nikt nie umie go pomnażać.

Nie używam żadnych specjalnych sformułowań. Staram się mówić ludziom prawdę, a oni są zdumiewająco wyrozumiali. Mówię na przykład: „Naprawdę chciałbym skorzystać, ale staram się teraz koncentrować na [projekcie XYZ] i mam nadzieję, że to zrozumiesz. Być może uda nam się nawiązać współpracę w przyszłości". Być może po prostu ludzie mi nie mówią [że są urażeni odmową], ale i tak wydają się bardziej wyrozumiali, niż sobie wyobrażam. Mam w głowie taki obraz moich rozmówców, którzy z wściekłością zamykają laptopa i mówią „Co za dupek!", ale jednak myślę, że mnie rozumieją.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Po pierwsze, zwykle idę na spacer; po drugie, staram się zapisywać wszystko, co się dzieje, żeby pozbyć się tego z głowy i przyjrzeć się temu z boku. Czasem mózg się trochę zapętla i nie może ruszyć do przodu. Pomaga mi zapisywanie myśli i wzrokowe ich analizowanie w celu określenia, co jest ważne.

To nie jest żaden szczególnie uporządkowany proces. Mogę na przykład napisać: „Oto, co mam w głowie…" i przelać myśli na papier. Potem robię krok wstecz i zadaję sobie pytanie: „No dobrze, co się tutaj dzieje i co z tego jest ważne?". Można się czegoś nauczyć ze sposobu, w jaki firmy wyznaczają cele na różne okresy: co jest ważne w danym tygodniu, miesiącu, roku, dziesięcioleciu… Myślę, że ludzie zwykle zapominają o tym, kiedy pozwalają, żeby krótkoterminowe sprawy wyeliminowały te, które są ważne w średnim lub długim okresie.

Co jest dla ciebie ważne w dłuższej perspektywie czasowej? Jeśli odpowiesz sobie na to pytanie, będziesz mógł, idąc wstecz, uporządkować swoje sprawy z myślą o tym celu.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

To zabrzmi trochę tandetnie, ale zacząłem prowadzić dziennik wdzięczności. Kiedy masz w zwyczaju zapisywać rzeczy, za które jesteś wdzięczny, wtedy jakaś część twojego mózgu cały czas ich wypatruje i czujesz się szczęśliwszy. To jest wręcz absurdalne w swej prostocie.

Znajduję trochę czasu w ciągu dnia i zapisuję jedną rzecz. Czasem o tym zapominam, nie jestem doskonały. Zawsze powtarzam ludziom w moim zespole, że staram się być jednocześnie realistą i optymistą: mam bardzo kliniczne podejście do naszej obecnej sytuacji, ale patrzę z ogromnym optymizmem na to, co może nam się udać w przyszłości. Czuję, że ten optymizm jest ważnym elementem komunikacji z zespołem. Nie można tylko skupiać się na problemach. Ktoś mi kiedyś powiedział, że jeśli rozmawiamy z ludźmi tylko o problemach, sami stajemy się dla nich problemem. Zgadzam się z tym. Staram się znajdować czas i miejsce na to, aby podkreślić, że to czy tamto idzie bardzo dobrze. Wcześniej przyjmowałem w zarządzaniu inne podejście, skupiałem się głównie na tym, co trzeba naprawić.

Używam niewielkiego notesu kupionego w Office Depot albo jakimś innym sklepie. Nie jest szałowy, ale chodzi bardziej o sam nawyk. Chcę jednak kupić sobie kultowy japoński notatnik Hobonichi Techo, którego używają projektanci. To charakterystyczne dla Japonii: notatnik będący dziełem sztuki. Może w przyszłym roku…

„Nikt nie ma kwalifikacji, żeby ci mówić, jak masz doświadczać świata”.

VLAD ZAMFIR

TW: @VladZamfir

Medium: @vlad_zamfir

vladzamfir.com

VLAD ZAMFIR pracuje w Ethereum jako architekt łańcucha bloków i badacz, specjalizując się w efektywności łańcucha bloków i skalowaniu. Interesują go kwestie sprawowania nadzoru za pomocą technologii łańcucha bloków i rozwiązania służące prywatności. Za jego sprawą zetknąłem się z filozofią absurdyzmu. Często udziela się w serwisie Medium i mieszka na Antarktydzie (a przynajmniej chce, żebyśmy tak myśleli).

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Wstęp do filozofii matematyki Bertranda Russella,
Complexity and Chaos dr. Rogera White’a,
The Lily: Evolution, Play, and the Power of a Free Society Daniela Clouda.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Nikt nie ma kwalifikacji, żeby ci mówić, jak masz doświadczać świata”. To zdanie ułatwia ludziom samodzielne myślenie bardziej niż wszystko inne, na co się natknąłem. Nie jestem pewien dlaczego. Autorem tego cytatu jest mój przyjaciel Tom.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Podchodzę z ogromną pedanterią do używania słowa „absurdalny”. Na przykład ty użyłeś go w znaczeniu „śmieszny”, a nie „daremny” albo „jałowy”. Ja zwykle posługuję się nim w tym drugim znaczeniu, myśląc o „jałowości” czegoś, i mam „niezwykły” nawyk wytykania tego każdemu, kto używa tego słowa w nieformalnym kontekście.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Moja „ulubiona porażka” doprowadziła mnie do odkrycia absurdyzmu. Popełniłem błąd, traktując pewne sprawy zbyt poważnie, czym zraniłem kogoś, na kim mi zależało.

Być może powinienem wspomnieć o tym, że „absurdalność” i „sensowność” nie są zero-jedynkowe i nie są ilościowe. Można jednak precyzyjnie określić, które zachowania i zamiary są sensowne albo absurdalne w danym kontekście. Myślenie o nich w kategoriach zero-jedynkowych albo ilościowych jest więc wciąż dość użyteczne.

Absurdyzm jest źródłem jednoznacznej filozofii porażki: albo zamiar był absurdalny, albo strategia nie była sensowna, albo strategia była sensowna, ale wykonanie nieprawidłowe.

Często trudno powiedzieć, czy próbuję robić coś niemożliwego, albo czy są sensowne zachowania, o których wypróbowaniu jeszcze nie pomyślałem, albo czy próbuję robić właściwą rzecz, ale nie mając wystarczających umiejętności.

Kiedy dochodzę do wniosku, że mój zamiar jest absurdalny, poddaję się. Rozmyślnie, jeśli trzeba. Kiedy uważam, że nie jest absurdalny, nadal staram się wypróbowywać strategie, które moim zdaniem mogą być sensowne, i ostatecznie wdrażam te mające największy potencjał sensowności, o ile oczywiście poważnie podchodzę do realizacji mojego zamiaru.

Absurdyzm nie jest tylko narzędziem ułatwiającym sensowne postępowanie. Stanowi również krytykę racjonalizmu. Mówi, że istnieją konteksty, w których posiadanie zamiarów jest absurdalne. Że czasem racjonalność jest absurdalna i należy ją porzucić. W takich kontekstach nie ma sensu decydować o tym, co należy robić albo na co poświęcić czas, jeżeli rozumiemy przez to „wybór celu, który chcemy osiągnąć".

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Absurdyzm! Nie ma porównania.

Odkryłem, że absurdyzm jest nierozsądnie efektywny w dziedzinie matematyki, utrzymywania relacji, radzenia sobie z ignorancją, rozważań etycznych, radzenia sobie z depresją i prowadzenia szczęśliwszego życia. Kiedy nie wiem, co robić, szukam wskazówek w absurdyzmie.

Pod pojęciem „nierozsądnej efektywności" rozumiem coś bardzo konkretnego. Coś jest nierozsądnie efektywne, kiedy wydaje się użyteczne poza zakresem własnych założeń i poza granicami kontekstu, w którym lub dla którego zostało wymyślone.

Matematyka jest nierozsądnie efektywna, ponieważ znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach, które nie mają nic

wspólnego ani z nią samą, ani z kontekstem, w którym się rozwija.

Ekonomia jest nierozsądnie efektywna, ponieważ jest użyteczna nawet pomimo tego, że jej założenia są w sposób oczywisty fałszywe: takie założenia jak racjonalność, funkcja kwadratowa użyteczności, efektywność albo ruch Browna w odniesieniu do cen.

Statystyka jest nierozsądnie efektywna, ponieważ wydaje się, że jest użyteczna nawet wtedy, kiedy przyjmujemy założenie oczywiście fałszywe, na przykład kiedy zakładamy, że coś przyjmuje rozkład normalny, choć jest inaczej. Także dlatego, że wydaje się działać całkiem dobrze, nawet kiedy rażąco lekceważymy standardy (na przykład zmieniamy metodę albo hipotezę po zapoznaniu się z danymi, a potem testujemy hipotezę).

Używanie nierozsądnie efektywnych teorii broni się (według mnie), kiedy nie mamy lepszych strategii. Może to być wynikiem działania wielu czynników, w tym braku informacji, braku mocy obliczeniowej, braku kompatybilności z innymi ideami albo po prostu zwykłej wygody albo zainteresowania.

Absurdyzm jest nierozsądnie efektywny, ponieważ pozornie nie ma wiele wspólnego z żadnym konkretnym otoczeniem, ale mimo to (jak twierdzę) okazuje się przydatny w różnych otoczeniach. To szczególnie rzuca mi się w oczy, kiedy nie wiem, co robić.

Weźmy na przykład depresję. Dochodzę do wniosku, że źródłem mojej depresji są zwykle zamiary, które podejmuję, ale z jakiegoś powodu nie mogę zrealizować (albo nie realizuję na przykład z braku motywacji). A kiedy zmagam się z absurdem, robię wszystko, żeby się poddać.

Często postanawiam coś zrobić – albo wiele „cosiów” – a potem robię sobie wyrzuty, że tego nie robię. Okazuje się, że często doprowadzam się w ten sposób do granicy depresji. Wpadam w nią, ponieważ nie robię tego, co myślę, że powinienem.

Nauczyłem się, że bardzo mi pomaga zarzucenie na jakiś czas wszystkiego, co postanowiłem zrobić (o ile mogę zidentyfikować swoje zamiary i ich zarzucenie jest możliwe, a nie zawsze tak bywa). Kiedy już zrezygnuję i postanowię, że nie zamierzam robić żadnej z tych rzeczy, które wcześniej chciałem robić, depresja niemal zawsze natychmiast mija. Czasem to wystarczy, żebym znów zaczął robić to, co wcześniej postanowiłem. Kiedy to nie wystarcza, muszę poświęcić trochę czasu na inne czynności, zanim znów będę gotowy spróbować. Często w końcu zdaję sobie sprawę, że te rzeczy nie są ważne, i po prostu zapominam o nich na zawsze.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Mnóstwo czasu poświęconego na uprawianie matematyki i filozofii bardzo mi się opłaciło i nie mam (prawie) żadnych wątpliwości, że nadal będzie się opłacało.

Bardzo wartościowym procesem było dla mnie kwestionowanie fundamentów statystyki Bayesowskiej.

Równie wartościowe było opracowywanie od nowa definicji i wyników niemożliwości z literatury konsensusu.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Seria nagrań z wykładami na temat ekonomii instytucjonalnej, pod zbiorczym tytułem „International Economic Institutions: Globalism vs. Nationalism”. Było to dla mnie interesujące i ważne, ponieważ stanowiło pierwsze źródło informacji na temat kształtowania instytucji, które naprawdę zgłębiłem. Czuję, że znacznie lepiej teraz rozumiem, jak działa społeczeństwo i jaka jest natura instytucji. Nie twierdzę, że

rozumiem dużo! Podjąłem próbę skondensowania moich wniosków, ale nie bardzo mi wyszło.

W ujęciu praktycznym potrafię jednak teraz myśleć jaśniej o zagadnieniu sprawowania nadzoru za pomocą łańcuchów bloków. Widzę, że już istnieje kilka raczkujących instytucji opartych na tym mechanizmie! Rozumiem, co to znaczy dla instytucji, że jest bardziej lub mniej sformalizowana i bardziej lub mniej ukryta lub doraźna. Jestem całkowicie otwarty na możliwość instytucjonalizacji jako procesu racjonalnego, a nie tylko napędzanego pychą.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Dużo drzemię. Staram się nie jeść węglowodanów.

Staram się mieć 3–4 godziny dziennie tylko dla siebie. Nie zawsze jest to możliwe. Staram się pracować bez połączenia z internetem. Czasem medytuję.

Próbuję robić plany, w których mam miejsce na relaks i poświęcanie czasu na ważniejsze rzeczy. Staram się nie komplikować sobie życia bardziej niż trzeba. To często oznacza konieczność odrzucania propozycji różnych spotkań, ale warto to robić.

Wciąż jeszcze doskonalę się w tym wszystkim.

„Idąc za radą mojej ówczesnej żony Amber O'Hearn, kilka lat temu wyeliminowałem z diety wszystkie pokarmy pochodzenia roślinnego".

ZOOKO WILCOX

TW: @zooko

z.cash

ketotic.org

ZOOKO WILCOX jest założycielem i dyrektorem generalnym Zcash, kryptowaluty dającej prywatność i selektywną przejrzystość transakcji. Ma ponad 20 lat doświadczenia w tworzeniu otwartych, zdecentralizowanych systemów, kryptografii i bezpieczeństwie informacji oraz zakładaniu i prowadzeniu start-upów. Jest znany z pracy w DigiCash, Mojo Nation, ZRTP, „Trójkącie Zooko", Tahoe-LAFS, BLAKE2 i SPHINCS. Założył także Least Authority – firmę oferującą niedrogie, etyczne, łatwe w użytkowaniu i trwałe rozwiązania służące magazynowaniu danych.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Good Calories, Bad Calories Gary'ego Taubesa. Kiedy ta książka ukazała się dziesięć lat temu, stanowiła wyczerpujące studium historii odżywiania się ludzi w XX wieku i kryjącej się za tym nauki. Nie dość, że opisywała historię, to jeszcze sama stała się jej częścią, ponieważ następne pokolenie specjalistów od żywienia zostało zmuszone do opowiedzenia się za tezą zawartą w książce lub przeciwko niej.

Niestety większość ludzi, którym podarowałem tę książkę, nie skorzystała zbytnio na lekturze. Nie byli historykami ani badaczami, tylko zwykłymi ludźmi pragnącymi zdecydować, co powinni jeść każdego dnia, a tom naszpikowany faktami i argumentami naukowymi nie był tym, czego potrzebowali. Przekonałem się, że aby złapać kontakt z ludźmi, trzeba nawiązać do realiów ich życia.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Nie poszło mi na studiach pierwszego stopnia. Byłem niezorganizowany, rozproszony, przygnębiony i jechałem w najlepszym razie na trójach. Odkładałem wszystko na później i opuszczałem zajęcia. Spałem o przypadkowych porach, nie ćwiczyłem i żywiłem się byle czym.

Istniała jednak nowa technologia, która mnie fascynowała. Rozwijał ją pewien start-up, a ja – kiedy tylko mogłem się na czymś skupić – realizowałem własne projekty programistyczne z nią związane.

Na zajęciach uczyłem się niewiele i w końcu wyrzucono mnie z uniwersytetu za zbyt częste ich opuszczanie. Błagałem, aby dano mi jeszcze jedną szansę, i dziekan niechętnie przyjął mnie z powrotem. Dzisiaj wiem, że wyszedłbym na tym lepiej, gdyby się nie zgodził!

W każdym razie miałem wrażenie, że ukończenie studiów to ważny cel – niemal obowiązek – więc brnąłem dalej. Kiedy pojawiła się możliwość pracy w charakterze programisty w tym start-upie, który mnie tak fascynował, z żalem powiedziałem, że nie mogę jej podjąć, ponieważ muszę najpierw ukończyć college.

Zaraz potem zadzwoniłem do mojego najlepszego przyjaciela i z podnieceniem opowiedziałem mu o zaproszeniu na rozmowę kwalifikacyjną do tej firmy. „Co odpowiedziałeś?" – zapytał.

„Że muszę najpierw skończyć studia" – odpowiedziałem z żalem.

„Mam tylko jedno pytanie – powiedział. – Czy to nie była właśnie taka okazja, na jaką cały czas czekałeś?"

„Masz rację" – odparłem, rozłączyłem się i zadzwoniłem do tej firmy.

Decyzja o rzuceniu studiów okazała się jedną z najlepszych w moim życiu. Nie dość, że wszedłem na ścieżkę kariery, która doprowadziła mnie do moich najważniejszych sukcesów, to jeszcze – co ważniejsze – kiedy zacząłem odnosić sukcesy w nowej pracy, nabrałem szacunku do samego siebie.

Tą technologią i start-upem była DigiCash, prekursorka współczesnych technologii pieniądza cyfrowego, takich jak Bitcoin i Zcash. Podjęcie pracy w tym start-upie doprowadziło mnie bezpośrednio (w ciągu 20 lat) do Zcash.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Idąc za radą mojej ówczesnej żony Amber O'Hearn, kilka lat temu wyeliminowałem z diety wszystkie pokarmy pochodzenia roślinnego. Już wcześniej próbowałem różnych odmian diety niskowęglowodanowej, ale nigdy nie umiałem zachować konsekwencji. Byłem uzależniony od węglowodanów i przez te wszystkie lata eksperymentowania z ograniczaniem ich

spożycia nie udało mi się pokonać tego uzależnienia. Zmagałem się też z tajemniczymi i coraz bardziej pogłębiającymi się problemami zdrowotnymi. Kilkanaście kilogramów zbędnego ciała zwisającego nad paskiem było tylko najbardziej widocznym objawem moich dolegliwości.

Wielki przełom nastąpił wtedy, kiedy zamiast jeść „wszystko w umiarkowanych ilościach" wyeliminowałem z diety nie tylko wszelkie węglowodany, ale też wszystkie pokarmy pochodzenia roślinnego. Tak samo jak Amber przede mną, zacząłem jeść tylko i wyłącznie tłuste mięso (żeberka, mieloną wołowinę, kotlety wieprzowe, soczystego łososia itd.). Pierwsze cztery dni z syndromem odstawienia węglowodanów były prawdziwą męczarnią, ale piątego dnia obudziłem się z nieznanym uczuciem: w ogóle nie miałem ochoty na węglowodany.

Pierwszy raz w życiu miałem kontrolę nad swoim odżywianiem. Nadmiar ciała szybko zniknął bez żadnego wysiłku z mojej strony, a problemy zdrowotne ustąpiły w ciągu kilku miesięcy. Wzrosła moja energia, poprawił mi się nastrój i stałem się sprawniejszy umysłowo.

To był początek najbardziej produktywnego i udanego okresu w moim dotychczasowym życiu oraz prowadzonych razem z Amber badań nad żywieniem i ewolucją człowieka.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nauczyłem się skuteczniej odrzucać różne prośby, na przykład o pracę w mojej firmie, o doradzanie właścicielom innych firm, zaproszenia na różne wydarzenia, a nawet prośby o nawiązanie rozmowy, na przykład od obcych osób przysyłających e-maile albo wiadomości o treści: „Cześć, czy możemy porozmawiać o tym-i-tym". Pomogło mi zrozumienie, że najbardziej uprzejmą i najlepszą rzeczą, jaką mogę zrobić w takiej sytuacji, jest udzielenie jednoznacznej, szybkiej i stanowczej odmowy.

Zawsze gdy czuję pokusę niechętnego zgodzenia się na propozycję (a zdarza się to dość często) albo odłożenia decyzji w czasie, powtarzam sobie, że uleganie takim pokusom jest nieuprzejme wobec autora prośby.

„Wszystko, czego pragniesz, znajduje się po drugiej stronie strachu”.

STEPHANIE McMAHON

TW: @StephMcMahon

FB: /stephmcmahonWWE

corporate.wwe.com

STEPHANIE McMAHON jest dyrektorem marki w World Wrestling Entertainment, Inc. (WWE) oraz globalną ambasadorką tej organizacji. Jest też główną rzeczniczką inicjatyw WWE w zakresie odpowiedzialności społecznej, takich jak wspieranie paraolimpiad, fundacji Susan G. Komen for the Cure oraz Be a STAR – autorskiego programu WWE mającego na celu ograniczanie zjawiska przemocy między uczniami w szkołach. W 2014 roku Stephanie i jej mąż Paul „Triple H” Levesque założyli fundację Connor's Cure, której misją jest walka z chorobami nowotworowymi u dzieci. Stephanie występuje regularnie w programach produkowanych przez WWE. Magazyn „CableFAX” uznał ją za jedną z najbardziej wpływowych kobiet w telewizji kablowej ostatnich lat. „Adweek” umieścił ją na liście najpotężniejszych kobiet w świecie sportu w okresie ostatnich dwóch lat. W 2017 roku dostała Stuart Scott ENSPIRE Award, przyznawaną przez stację sportową ESPN podczas gali Sports Humanitarian of the Year Awards.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Poduszka na szyję Bucky. Ciągle podróżuję i nie mam kiedy odpocząć, więc muszę mieć możliwość spania w każdej wolnej chwili. Poduszka Bucky jest prostokątna i idealnie leży mi za głową, kiedy siedzę w samolocie. Nie mogę używać zwykłych poduszek w kształcie litery U, ponieważ mam głowę jak groszek (Irlandczycy mają albo ogromne, albo maleńkie głowy; ja należę do tej drugiej grupy) i poduszka podjeżdża za wysoko. Bucky pozostaje na właściwym miejscu, dzięki czemu mogę podróżować wygodnie.

Gdybyś miała do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

„Codziennie rób coś, czego się boisz” – te słowa są często przypisywane Eleanor Roosevelt.

Staram się żyć zgodnie z tym napomnieniem, a słyszałam różne wersje – ostatnio wpadła mi w ucho taka: „Wszystko, czego pragniesz, znajduje się po drugiej stronie strachu”. Nie tak dawno temu byłam na WrestleManii (to odpowiednik Super Bowl w WWE) i miałam wystąpić przed rekordowo licznym tłumem ponad 100 tysięcy osób zgromadzonych na AT&T Stadium. Mój ojciec wymyślił ten punkt programu jako część obchodów dwudziestolecia kariery mojego męża. Moje dzieci i bratankowie siedzieli dookoła ringu. John Cena i The Rock zeszli do szatni i zapadła ciemność. Miałam zasiąść na tronie, który wydawał się zawieszony w powietrzu, i wygłosić kwestię na wejście Triple H’a. Ponieważ jesteśmy znani w środowisku jako „Władza”, wszyscy mieli się nam pokłonić.

W tym momencie zamarłam w otaczającej mnie ciemności. Zapomniałam, co miałam mówić. Słyszałam w uszach łomot serca, miałam ściśnięte gardło. Czułam się tak, jakbym miała zapaść się w sobie. Wtedy pomyślałam o tych słowach Eleanor Roosevelt. Gdybym nie wystąpiła, żałowałabym tego do końca życia. Ilu ludzi nigdy nie dostanie szansy, żeby zrobić to, do czego byłam przygotowana? Wszyscy na mnie czekali. Wzięłam głęboki oddech i razem z powietrzem przyjęłam emocje i energię tych ludzi. Poczułam się panią sytuacji. To był najlepszy moment mojej kariery estradowej.

Moja najmłodsza córka ma siedem lat i wczoraj pokonała swój strach, przechodząc przed dużą przewieszkę na ściance wspinaczkowej niedaleko naszego domu. Już wcześniej próbowała to zrobić, była gotowa, ale w ostatniej chwili się wycofała. Tym razem powiedziała, że da radę. Naładowała się, słuchając piosenki „Am I Evil" Metalliki (nie żartuję, znalazła ją na odtwarzaczu taty i słuchała przez całe 20 minut jazdy z domu do ośrodka wspinaczkowego), po czym szybko wdrapała się po ściance aż do przewieszki, która była jakieś 10 metrów nad ziemią. Wpięła się i przesunęła swoje drobniutkie ciałko w stronę krawędzi platformy. Wtedy naszły ją wątpliwości i widziałam, że zaczęła się wycofywać, ale się zmobilizowała, zanuciła kilka taktów piosenki i znowu ruszyła naprzód. Tym razem odliczyła „3–2–1" i pokonała przewieszkę. Kiedy miała to za sobą, zawołała: „Chcę jeszcze raz, mamusiu!" i „Zrobiłam to! Pokonałam swój strach!". Mam nadzieję, że zapamięta to uczucie na zawsze.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Narzędzia tytanów Tima Ferrissa.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Wypijam naraz całą butelkę wody. Tylko tak się nawadniam. Kto lubi popijać wodę? Mogę popijać kawę przez cały dzień (dużą Cold Brew ze Starbucksa na podwójnym espresso z dwiema porcjami stewii, jeśli kogoś to interesuje), ale kiedy tylko poczuję pragnienie, łapię butelkę wody i wypijam całą duszkiem.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Ostatnio jest nią spędzanie czasu z moją babcią. To wyjątkowa osoba. Ma 90 lat, pochodzi z Północnej Karoliny, w latach 40. była analityczką budżetową, do dzisiaj lubi popijać wódkę z tonikiem oraz palić papierosy i zupełnie nie cenzuruje swoich wypowiedzi. W Boże Narodzenie złamała biodro, ale całkowicie wydobrzała, kilka miesięcy później wypadły jej dwa dyski w szyi, a niedawno dowiedziała się, że ma nawrót raka płuc (którego wcześniej pokonała). Pomimo tego wszystkiego kiedy ją odwiedzam, zastaję ją dumnie wyprostowaną i z ogniem płonącym w pięknych, niebieskozielonych oczach. Od czasu jej operacji szyi częściej ją odwiedzam. Po odwiezieniu dziewczynek do szkoły jadę do niej zamiast na poranny trening kardio. Jestem niezwykle wdzięczna za ten czas, który mogę z nią spędzić. Zawsze podkreśla, co jest najważniejsze w życiu (ludzie, których kochasz) i cały czas przypomina mi, że nie mogę nikomu pozwolić wejść sobie na głowę. „Musisz się bronić, Steph – powtarza. – Mnie nikt tego nie powiedział, ale ja i tak nie dawałam sobie w kaszę dmuchać i dobrze na tym wychodziłam. Musisz nauczyć dziewczynki (moje córki) tego samego”.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nie jestem tak religijna, jak chciałabym być, ale przed pójściem do łóżka staram się myśleć o trzech rzeczach, które uszczęśliwiły mnie w danym dniu. To odmiana myślenia o trzech rzeczach, za które jestem wdzięczna. Zauważyłam, że mam poczucie winy, kiedy nie mówię, za co jestem wdzięczna, i zaczęłam powtarzać te rzeczy w nieskończoność. Myślenie o tym, co mnie uszczęśliwia, pomaga mi zdjąć z ramion bagaż całego dnia i skupić się na tym, co naprawdę ważne, jak kąpiel w jeziorze Winnipesaukee z moimi córkami albo spontaniczny SMS od mojego męża o tym, że jestem piękna. To koleżanka podpowiedziała mi to rozwiązanie, o którym z kolei usłyszała od Sheryl Sandberg. Wiem, że powinnam zapisywać te rzeczy (to ważna czynność), ale mam troje dzieci w wieku 11, 9 i 7 lat i trenuję po nocy, więc i tak staram się, jak mogę.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać (czynniki rozpraszające, zaproszenia itd.) w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

W gruncie rzeczy zawsze miałam problemy z odmawianiem. Kultura WWE wymusza ciągłe akceptowanie wyzwań. W tej organizacji słowo „nie” jest na cenzurowanym. Można powiedzieć: „Tak, możemy to zrobić, choć będą pewne trudności…”, ale nie wyobrażam sobie, żeby ktoś odpowiedział mojemu ojcu [Vince’owi McMahonowi, prezesowi i dyrektorowi WWE]: „Przykro mi, Vince, tego nie da się zrobić”.

Nauczyłam się jednak, że odmawianie we właściwych sytuacjach może być bardzo inspirujące. Kilka lat temu wymagałam od siebie za dużo. Oprócz tego, że wyjeżdżałam co tydzień, żeby wystąpić w którymś z naszych programów telewizyjnych realizowanych na żywo, podróżowałam też

służbowo jako dyrektor marki. W końcu miałam mieć kilka dni wolnego i spędzić je w domu z dziewczynkami, ale dowiedziałam się, że jest możliwość wystąpienia z przemówieniem i przysłużenia się w ten sposób firmie. Ktoś w moim zespole powiedział jednak: „Wiesz, Steph, to może i dobra okazja, ale zastanów się, czy musimy ją wykorzystać, czy tylko byłoby dobrze, gdybyśmy to zrobili". Doszłam do wniosku, że to ten drugi przypadek, i odmówiłam występu. Rezultatem było kilka dni bardzo potrzebnego wypoczynku z rodziną, dzięki którym po powrocie do pracy byłam znacznie bardziej wydajna.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 23 czerwca – 7 lipca 2017 r.)

„Kto cierpi, kiedy nie trzeba, cierpi bardziej niż trzeba".

SENEKA

rzymski filozof stoicki, autor dramatów

„Bardziej staramy się wyciągać korzyści z wiedzy o oczywistych rzeczach, zamiast próbować uchwycić to, co nieuchwytne. To niezwykłe, w jak dużym stopniu ludzie zabiegający o długookresowe korzyści, tacy jak my, starają się raczej nie postępować głupio, zamiast próbować postępować nadzwyczaj mądrze".

CHARLIE MUNGER

wspólnik Warrena Buffetta, wiceprezes Berkshire Hathaway

„Ten, którego umysł jest jednością z niebiańską pustką, wkracza w nieprzeniknioną wiosenną mgłę i myśli, że może naprawdę wyjść poza ten świat"[15].

SAIGYŌ (1118–1190)

słynny japoński poeta późnego okresu Heian i wczesnego okresu Kamakura

„Kiedy przestaje ci zależeć na tym, żeby zawsze mieć rację, z zaskoczeniem zauważasz, jak mało energii marnujesz na przekonywanie wszystkich do swoich poglądów”.

PETER ATTIA

TW/IG: @PeterAttiaMD

peterattiamd.com

DR MED. PETER ATTIA jest byłym sportowcem ultrawyczynowym (np. startował w wyścigach pływackich na dystansie 40 kilometrów), nałogowym eksperymentatorem prowadzącym doświadczenia na samym sobie i jednym z najbardziej fascynujących ludzi, jakich znam. Jest jednym z lekarzy, których radzę się we wszelkich sprawach związanych z wydajnością ludzkiego organizmu i długowiecznością. Dyplom lekarza zrobił na Uniwersytecie Stanforda, a oprócz tego studiował budowę maszyn i matematykę stosowaną na Uniwersytecie Królowej w Kingston, w Ontario. Specjalizację z chirurgii zrobił w Szpitalu Johnsa Hopkinsa, prowadził też badania naukowe w National Cancer Institute pod kierunkiem dr. Stevena Rosenberga, skupiając się na roli limfocytów T regulatorowych w wywoływaniu regresji raka oraz na innych rodzajach immunoterapii antynowotworowej.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Książki, które miały na mnie największy wpływ:

The Transformed Cell Stevena A. Rosenberga,
Błądzą wszyscy (ale nie ja) Carol Tavris i Elliota Aronsona,
Pan raczy żartować, panie Feynman! Richarda Feynmana.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Przy założeniu, że byłby to naprawdę duży billboard, stawiałbym na jeden z poniższych cytatów:

„To smutne, że głupcy są tak pewni siebie, a ludzie mądrzy tak pełni wątpliwości". – Bertrand Russell

„Największym wrogiem prawdy zwykle nie jest rozmyślne, naciągane i nieuczciwe kłamstwo, lecz uporczywy, przekonujący i nierealistyczny mit. Zbyt często trzymamy się banałów odziedziczonych po przodkach. Wszystkie fakty poddajemy takim samym interpretacjom. Zadowalamy się komfortem opinii, unikając dyskomfortu myślenia". – John F. Kennedy

„Żadnego problemu nie da się rozwiązać na tym samym poziomie świadomości, na którym powstał". – Albert Einstein

„Kiedy wyznaczasz cel, powinien on spełniać dwa warunki: 1) powinien mieć znaczenie; 2) musisz mieć możliwość wpływania na wyniki". – Peter Attia

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

W ostatnim czasie bardzo szybko zacząłem rozumieć znaczenie hormonalnej terapii zastępczej (HTZ) u mężczyzn i kobiet. Przytoczone powyżej słowa JFK dały mi do myślenia. Długo przyjmowałem bezkrytycznie, że HTZ jest zła, ponieważ tak nas uczono w szkole i powtarzało mi to później wiele osób uchodzących za mądre. Nie sugeruję, że dzisiaj zalecałbym każdemu przyjmowanie hormonów – układ endokrynny jest przytłaczająco złożony i nawet nie rozumiem, jak można wygłaszać jakieś ogólne zalecenia dotyczące jego funkcjonowania – ale kiedyś nie byłem skłonny nawet brać jej pod uwagę bez zanurzenia się w literaturze przedmiotu, a to bywa przytłaczające. Zastanawiam się, jak odpowiedziałbym na to pytanie za pięć lat…

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Chyba nauka boksowania, choć mam co do niej mieszane uczucia, ponieważ prawdopodobnie z powodu wstrząsów mózgu mam o jakieś 10–20 punktów IQ mniej niż kiedyś. Boksowałem przez wiele lat, gdyż chciałem być zawodowym bokserem. Ten sport stał się fundamentem etyki pracy i dyscypliny, które zdefiniowały moje życie, kiedy w wieku 18 lat postanowiłem studiować matematykę i inżynierię. Dzięki niemu nabrałem również ogromnej pewności siebie, która – o dziwo – nadal się utrzymuje (chociaż, prawdę mówiąc, jestem ofiarą losu). Pamiętam, że kiedy jeszcze trenowałem, byłem tak pewien, że jestem w stanie obronić siebie albo kogokolwiek innego, że nawet nie czułem potrzeby szukania guza i nawet mi to odpowiadało, kiedy ktoś pozornie bardzo silny myślał, że się go boję. Nie bałem się, ale chodzi mi o to, że sama możliwość mi wystarczała; nie musiałem demonstrować siły.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Jajeczny boks, choć jestem przekonany, że gdyby świat wiedział o tym sporcie, szybko by się upowszechnił, a w końcu wprowadzono by go na listę dyscyplin olimpijskich i wtedy przestałby być absurdalny. **[Uwaga Tima:** Jajeczny boks zasługuje na omówienie w osobnym rozdziale, ale to wychodziłoby poza zakres tematyczny tej książki. Film przedstawiający Petera uprawiającego ten sport znajdziesz pod adresem: tim.blog/eggboxing].

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Moja rada: bądź tak autentyczny, jak tylko potrafisz. Nie udawaj. Według mnie lepiej być zupełnie obojętnym wobec czegoś niż udawać zaangażowanie. Jeżeli naprawdę chcesz należeć do jakiejś grupy ludzi, nawet niewielkiej, zbudujesz z nimi wartościowe relacje. W miarę jak stajemy się coraz dojrzalsi, błahe relacje w biznesie i w życiu osobistym stają się coraz trudniejsze do zniesienia, więc lepiej poświęcać energię tylko na naprawdę autentyczne relacje z ludźmi.

Druga rada dotyczyłaby konsekwentnego korzystania z pomocy mentorów (i bycia mentorem dla innych). Oczywiście to wymaga spełnienia powyższego warunku, ale podkreśla też kwestię wrażliwości i asymetrii. Zawsze bądź uczniem i nauczycielem.

Co ignorować: bardzo często słyszę, jak ludziom udziela się różnych rad mających jeden wspólny mianownik: błędne zalecenie, by nie rezygnować z kosztów utopionych. Naprawdę często to słyszę. „Poświęciłeś X lat na uczenie się Y, nie możesz tak po prostu zrezygnować i zająć się Z". Myślę, że to zła rada, ponieważ w zbyt dużym stopniu odwołuje się do czasu minionego, do tego, czego nie da się już zmienić, a jednocześnie

zbytnio lekceważy czas, który jest przed tobą i można go dowolnie kształtować.

Na przykład kiedy postanowiłem pójść do college'u, chciałem się specjalizować w inżynierii lotniczej, więc wybrałem program, w ramach którego mogłem się jednocześnie uczyć inżynierii mechanicznej i matematyki stosowanej, żeby później zrobić doktorat z mechaniki lotniczej z naciskiem na teorię kontroli (stąd ta matematyka). Niezależnie od tego na studiach licencjackich spędzałem dość dużo czasu jako wolontariusz z dziećmi molestowanymi seksualnie oraz – osobno – z dziećmi chorymi na raka. Na ostatnim roku studiów miałem już poważne wątpliwości, czy powinienem dążyć do tego doktoratu. Poczułem ochotę, aby robić w życiu coś zupełnie innego, ale nie do końca wiedziałem, co to ma być. Po długich męczarniach i głębokim zastanowieniu doszedłem do wniosku, że medycyna byłaby dla mnie lepsza, pomimo wszystkich powodów, dla których powinienem trzymać się inżynierii (np. w całym kraju jest wiele różnorodnych stypendiów umożliwiających podjęcie studiów doktoranckich na najlepszych wydziałach). Ludzie, których szanowałem – profesorowie, krewni, przyjaciele – uznali, że zwariowałem. W końcu tak ciężko pracowałem, żeby znaleźć się tam, gdzie się znalazłem. Postanowiłem jednak studiować rok dłużej, odbyłem studia uzupełniające i poszedłem na uczelnię medyczną.

Dziesięć lat później znowu znalazłem się w sytuacji, w której rozważałem niewyobrażalne: po dekadzie studiów medycznych rzuciłem medycynę i poszedłem do pracy w firmie konsultingowej, gdzie zajmowałem się modelowaniem ryzyka kredytowego. Następna dekada przyniosła jeszcze dwie doniosłe zmiany w mojej karierze. Być może po prostu racjonalizuję moje zachowanie, ale nigdy nie patrzyłem wstecz na moją krętą drogę i nie żałowałem ani czasu poświęconego na zgłębianie tych wszystkich dziedzin, ani żadnej zmiany pracy, nawet po skosztowaniu tej przysłowiowej bardziej zielonej trawy po drugiej stronie płotu.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

W dziedzinie długowieczności, którą się zajmuję, zbyt duży nacisk kładzie się na to, jak ludzie wyglądają (co jest w jakimś stopniu ważne) i jak się czują (to jest na pewno istotne), ale zbyt mały na opóźnianie wystąpienia chorób przewlekłych, co jest niemal matematycznym odpowiednikiem opóźniania śmierci i zwiększania jakości życia. Zawsze mnie to zdumiewa, jak niewielu specjalistów w tej dziedzinie promuje metody opóźniania wystąpienia chorób krążenia, raka, chorób neurodegeneracyjnych i przypadkowej śmierci.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

Nauczyłem się odsuwać od siebie pokusę, aby zawsze mieć rację, spierać się o wszystko i odpowiadać na każdą krytykę. Jeżeli już, to wahadło chyba wychyliło się za bardzo w drugą stronę, sięgając chwilami apatii. Kiedy przestaje ci zależeć na tym, żeby mieć rację w oczach wszystkich, i ograniczasz się tylko do opinii ludzi, na których naprawdę ci zależy, z zaskoczeniem zauważasz, jak mało energii marnujesz na przekonywanie wszystkich do swoich poglądów.

„Zdałem sobie sprawę, że nie trzeba podążać za trendami – trzeba je tylko identyfikować i wiedzieć o ich istnieniu”.

STEVE AOKI

IG/FB: @steveaoki

steveaoki.com

STEVE AOKI jest dwukrotnie nominowanym do nagrody Grammy producentem i DJ-em, przedsiębiorcą, założycielem wytwórni Dim Mak Records oraz projektantem nowoczesnej kolekcji odzieży męskiej Dim Mak Collection. Od momentu rozpoczęcia działalności w 1996 roku wytwórnia Dim Mak Records stała się odskocznią do wielkiej kariery dla takich artystów jak The Chainsmokers, Bloc Party, The Bloody Beetroots i Gossip. Jako artysta solowy Steve jest przez cały czas w trasie i daje średnio ponad 250 koncertów rocznie. Nakręcony w 2016 roku przez Netflix film dokumentalny o nim, zatytułowany *I’ll Sleep When I’m Dead*, dostał nominację do nagrody Grammy. Steve jest znany z produkcji balansujących na granicy gatunków, występował z takimi muzykami jak Linkin Park, Snoop Dogg, Fall Out Boy i innymi. Jego przeboje „Just Hold On”, nagrany z Louisem Tomlinsonem z One Direction, oraz „Delirious (Boneless)”, nagrany z Kid Inkiem, pokryły się złotem. Ostatnia płyta Steve’a, zatytułowana *Kolony*, zadebiutowała na pierwszym miejscu listy przebojów w kategorii „album elektroniczny”. Na sygnalizującym zwrot

artysty w stronę rapu krążku wystąpili także Lil Yachty, Migos, 2 Chainz, Gucci Mane, T-Pain i inni.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Maska na oczy iMask Sleep to absolutne błogosławieństwo; zawsze zabieram ją ze sobą w trasę. Ponieważ dużo podróżujemy, a harmonogram mamy bardzo napięty, muszę wykorzystywać na sen każdą chwilę ciszy i spokoju. Nie zawsze jest to pora, o której ludzie na ogół śpią. Często zdarza się to po zakończeniu występu didżejskiego albo w samochodzie. Zakładam iMask i zażywam pięciu minut snu. Kiedy mam bardzo pracowity weekend – coś w stylu „pięć krajów w dwa dni", często nam się to zdarza latem – trzeba spać w każdej dogodnej chwili. To może być w czasie jazdy samochodem, lotu samolotem, przejazdu z hotelu na miejsce koncertu albo z miejsca koncertu na lotnisko. Wożę iMask ze sobą i zakładam ją zawsze, gdy chcę się przespać albo pomedytować, ponieważ medytacja czasem pomaga mi zasnąć. Lubię używać tej maski, ponieważ odcina wszystkie bodźce. Jest to jedna z rzeczy absolutnie niezbędnych na trasie, umożliwiająca mi odrobinę wypoczynku.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

Dewiza, którą kieruję się w życiu, brzmi: „Wszelkimi koniecznymi środkami". To słowa Malcolma X. Kiedy byłem w college'u, przeczytałem jego autobiografię i niesamowicie

zaimponowały mi determinacja tego człowieka oraz jego poświęcenie dla własnego ludu w walce przeciwko systemowi, który nie powstał po to, aby udzielać pomocy lub wsparcia jemu i jego pobratymcom. Naprawdę dokonał wielkiego postępu w walce o prawa obywatelskie Amerykanów. To była bardzo poruszająca książka i pamiętam, że przeczytałem ją kilka razy.

Kiedy zakładałem własną wytwórnię, bardzo chciałem stworzyć slogan odnoszący się do tej myśli; chciałem, aby hasło „wszelkimi koniecznymi środkami" stało się moim sposobem na życie. Na początku działalności Dim Mak w 1996 roku nie miałem zbyt wiele pieniędzy, tylko 400 dolarów. Musiałem się więc chwytać wszelkich możliwych sposobów, żeby wydawać płyty. Robiłem to, co mogłem zrobić za pomocą dostępnych narzędzi, nie narzekając i nie szukając wymówek. Musisz znaleźć sposób na realizację swojego projektu, musisz myśleć nieszablonowo.

Mój zespół też kieruje się w życiu i w pracy dewizą „wszelkimi koniecznymi środkami" i dzięki temu możemy robić rzeczy, które dla innych byłyby nieosiągalne. Bardzo się cieszę, że mam taki wspaniały zespół, który podziela mój pogląd na życie.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę"?

Był taki okres, w którym piłem podczas każdego występu, a didżejowałem wtedy często, nawet cztery wieczory w tygodniu, grając po klubach w Los Angeles. Robiliśmy imprezy w stylu Dim Mak i byliśmy na szczycie. Zauroczyliśmy rynek naszym brzmieniem i kulturą, więc byłem rozchwytywany. Występowałem jako ambasador nowej kultury w muzyce elektronicznej, określanej mianem „electro", i moje

ego pęczniało. Piłem i bawiłem się. Było wspaniale, ale w którymś momencie człowiek owiany mgłą samozadowolenia zaczyna zapominać o najważniejszych rzeczach.

Kiedyś miała mnie odwiedzić mama, a ona prawie nigdy nie lata samolotem. To był jeden z tych rzadkich przypadków, w których się na to zdecydowała. Miałem odebrać ją rano z lotniska. Dzień wcześniej mieliśmy świetną imprezę – ostro się bawiłem, sporo wypiłem i poszedłem spać bardzo, ale to bardzo późno. Następnego ranka mama wylądowała w Los Angeles koło siódmej, a ja jeszcze spałem. Obudziłem się o dziesiątej, czy jakoś tak, w każdym razie o trzy godziny za późno. Zobaczyłem, że mama przysłała mi SMS-a, choć prawie w ogóle nie umiała ich pisać! Nie wiem dlaczego, ale czekała na lotnisku całe trzy godziny, siedząc na ławeczce na zewnątrz. Moja biedna mama.

Kiedy wreszcie dotarłem na lotnisko po następnej godzinie – co oznaczało, że mama czekała już cztery godziny – nadal spokojnie siedziała sobie na ławeczce, a ja się załamałem. Nie robiła mi żadnych wyrzutów. Właśnie wtedy poczułem, że całe to życie polegające na imprezowaniu i piciu jest nic niewarte, zwłaszcza jeśli przeszkadza w najważniejszym – dbaniu o rodzinę i docenianiu jej.

Nigdy nie zapomnę tej wpadki. Po tym wydarzeniu wyrwałem się z tej hollywoodzkiej bańki, w której wszyscy imprezują i piją co noc. Można w niej żyć i zapomnieć o rodzinie i relacjach istniejących poza nią. Te relacje mają jednak największy wpływ na to, kim jesteśmy, i są bardzo ważne w życiu. W końcu przestałem pić, głównie z powodu tej wielkiej wtopy, i jestem z tego bardzo zadowolony.

Jaki masz ciekawy nawyk związany z trasami koncertowymi?

Wiele rzeczy na trasie może sprowadzić człowieka z dobrej drogi. Całe to jeżdżenie, złe wybory żywieniowe, brak

możliwości kontrolowania wszystkich zmiennych. W domu masz miejsce, gdzie idziesz napić się soku, swoją ulubioną siłownię, sklep, w którym robisz codziennie zakupy, żeby jeść zdrowo, a to wszystko po to, żeby zachować odpowiednią równowagę w życiu.

W trasie urządzam „obóz Aokiego", dzieląc się z towarzyszami podróży odpowiedzialnością za osiąganie codziennie konkretnego celu treningowego. Wyznaczamy na dany dzień jakąś liczbę powtórzeń danego ćwiczenia, takiego jak pompki, brzuszki itd. i mamy nawet czat na WhatsAppie, na którym pokazujemy dowody, że się z tego wywiązaliśmy. To obejmuje oprócz ćwiczeń także jedzenie, bo nie chodzi tylko o treningi, ale też o dietę. Mamy listę zakazanych potraw i jeśli ktoś zje coś niedozwolonego, musi wykonać o 15 powtórzeń ćwiczenia więcej. Każdego dnia staramy się zatem odżywiać właściwie, ćwiczyć i osiągać nasze cele. Podstawowa filozofia „obozu Aokiego" jest taka, że dzielimy się w grupie odpowiedzialnością za żywność, odżywianie i ćwiczenia fizyczne.

Jeżeli ktoś nie zrealizuje celu w określonym czasie, czyli do północy danego dnia, płaci karę finansową, która za pośrednictwem Aoki Foundation jest przeznaczana na finansowanie badań nad działaniem ludzkiego mózgu.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Po college'u, kiedy umarł mój ojciec, zająłem się studiowaniem chorób nowotworowych, żeby zrozumieć, co zabiło tatę. To było bardzo pouczające. Zacząłem się interesować tym, jak w przyszłości nauka będzie znajdowała leki na inne choroby. Wszystkie tropy prowadziły do książki *Nadchodzi osobliwość*

Raya Kurzweila. Dzięki niej zacząłem dostrzegać, że fikcja naukowa powoli staje się faktem naukowym. Wychowałem się na komiksach i zawsze uwielbiałem science fiction i anime. Moją ulubioną anime był *Ghost in the Shell*. Bardzo lubiłem też *Armitage III*, poruszający temat robotów obdarzonych świadomością.

Przeczytałem też pozostałe książki Raya, przedstawiające radykalne koncepcje nauki przyszłości. Dzięki ich lekturze zacząłem sobie uświadamiać, że niektóre z nich da się urzeczywistnić, i to nie w jakiejś odległej przyszłości, tylko jeszcze za naszego życia. To niesamowita myśl, że niektóre z tych fantastycznych pomysłów, takich jak wieczne życie albo przemiana człowieka w robota, można by zrealizować. [Na przykład] w książce *Ending Aging* dr Aubrey de Grey opowiada o swoich badaniach dotyczących możliwości powstrzymania procesu degeneracji komórek, a w efekcie odnalezienia sposobu na wydłużenie życia.

Ray Kurzweil wspomina o prawie przyspieszających zwrotów, które głosi, że podstawowe wskaźniki rozwoju technologii informatycznej rosną w sposób przewidywalny na krzywej wykładniczej. Na przykład w latach 70. mieliśmy komputery, które zajmowały cały pokój i kosztowały 250 tysięcy dolarów, a dzisiaj każdy może kupić wielokrotnie potężniejszy komputer wielkości dłoni. Ostatecznie nie chodzi o to, żeby tylko bogaci mieli dostęp do technologii, ale o jej skalowanie i udostępnianie wszystkim.

Nigdy nie wiadomo, co się stanie, ale ta książka dała mi poczucie, że jest nadzieja na przyszłość w neonowych barwach, utopijną przyszłość, w której technika poprawia warunki naszego życia i zwiększa naszą kreatywność, a my żyjemy dłużej, szczęśliwsi i zdrowsi, nie nękają nas choroby i korzystamy z tego, co mamy, nie niszcząc planety. Mam nadzieję, że taka przyszłość nadejdzie. Książka *Nadchodzi osobliwość* wpłynęła także na moją muzykę – dała tytuł mojej płycie, a w 2012 roku napisałem piosenkę „Singularity”. W teledysku wystąpił nawet Ray Kurzweil.

Później postanowiłem zrobić serię albumów koncepcyjnych pod tytułem *Neon Future*. Chciałem wykorzystać w tym projekcie nie tylko materiał muzyczny stworzony razem z innymi artystami, ale też zaprosić do nagrania naukowców. Ray Kurzweil zgodził się do mnie przyłączyć. Przeprowadziłem wywiad z nim w jego mieszkaniu w San Francisco, przeprowadziłem też wywiady z kilkoma innymi osobami, które mnie zainspirowały.

Na płycie *Neon Future II* kontynuuję ten dialog z różnymi ludźmi, także spoza świata nauki, takimi jak J. J. Abrams i Kip Thorne. Kontynuacją będzie *Neon Future III*, więc nadal mamy sporo do zrobienia. Całe to przedsięwzięcie miało duży wpływ na moje życie.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Jedną z rzeczy, których się nauczyłem dzięki muzyce i współpracy, jest to, że w muzyce i ogólnie w rozrywce występują cykliczne trendy. Zdałem sobie sprawę, że nie trzeba podążać za trendami – trzeba je tylko identyfikować i wiedzieć o ich istnieniu. Trzeba je znać, ale jeśli podążysz za trendem, on cię wciągnie i w końcu pójdziesz razem z nim w dół.

Fakt, że uchyliliśmy się przed pociskami, które miały nas zmieść z powierzchni ziemi, kiedy przecieraliśmy własną ścieżkę i tworzyliśmy nowe kierunki z naszymi dźwiękami i artystami, dobrze świadczy o mojej wytwórni, niezależnej wytwórni płytowej, którą prowadzę już od 20 lat. Tworzyliśmy trendy i byliśmy ich częścią, ale przetrwaliśmy dłużej niż one. Nauczyłem się, że ludzie mogą mnie przyporządkowywać do określonych trendów, i w jakiś sposób zawsze udawało mi się uwalniać od tych skojarzeń po wygaśnięciu trendu. Nadal potrafię szybować ponad tymi cyklicznymi wahaniami.

Skupiam swoją energię na muzyce, nie na trendzie. Sama energia nie ma nazwy. Nie mieści się w granicach tego, co jest

fajne, a co nie, i w ostatecznym rozrachunku najważniejsze jest dostrzeżenie uczucia, ponieważ energia przekazywana i przyciągana przez moją muzykę odwołuje się właśnie do głębokich uczuć ludzkich.

W gruncie rzeczy muzyka jest dla nas narzędziem przeżywania uczuć. Chcę mieć pewność, że zawsze będę przebywał w strefie, w której bez względu na to, z kim i jak tworzę muzykę, będę umiał czerpać z tego, co w kulturze w danej chwili będzie mnie inspirowało. To może być związane z trendami, ale zawsze będę dbał o to, żeby na pierwszym miejscu była energia muzyki i żeby to ona była najbardziej słyszalna w całym miksie. Zawsze będę pilnował, żeby nie wsiąść na rollercoaster trendów. Wiem, że on istnieje, ale nie zamierzam puszczać wszystkiego, co mam, na ryzykowaną przejażdżkę. Trzymaj się z dala od trendów! Rozpoznawaj je, wiedz o nich, ale trzymaj się z dala.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Kiedy pracuję w studiu i osiągam stan, w którym nie mogę wyartykułować swoich pomysłów i tylko siedzę bezradnie przed komputerem, muszę wyjść na zewnątrz. Tak samo kiedy próbuję ukończyć projekt i dochodzę do ściany. Muszę opuścić miejsce pracy, żeby się zresetować.

Ogólnie rzecz biorąc, pierwszym rozwiązaniem jest medytacja, która pomaga mi wszystko zresetować – zarówno umysł, jak i energię. Wierzę w możliwość osiągnięcia stanu przepływu, w którym można bardzo szybko kończyć przedsięwzięcia. Na przykład zespół The Clash nagrał jeden z najlepszych albumów w historii rocka, *London Calling*, w ciągu trzech tygodni. Jak sądzę, nagrali całą płytę w tak krótkim czasie właśnie dlatego, że byli w stanie przepływu. Dzięki niemu stajemy się niezwykle produktywni i kreatywni.

Kiedy doświadczam przepływu, staram się utrzymać w nim tak długo, jak tylko potrafię, ponieważ bardzo trudno do niego wrócić, kiedy się go opuści. Kiedy dochodzisz do ściany albo masz siebie dość i nie potrafisz odnaleźć inspiracji i źródła kreatywności, musisz się zresetować i wrócić do podstaw. Dlatego niektórzy spośród artystów, z którymi najbardziej lubię współpracować, mówią często, że nie chcą nagrywać w wielkim, supernowoczesnym studiu. Wolą wrócić do podstaw i pracować w małym studiu, niemal w norze. Postępując w ten sposób, można sięgnąć do istoty i źródeł własnej motywacji. A najważniejsze jest to, że ilość pieniędzy, które możesz władować w projekt, nie gra większej roli. Ważniejsze jest uczucie, że dotarłeś do źródeł przyczyn, dla których jesteś twórcą.

Po prostu musisz wrócić do tego miejsca i jeśli uznasz, że przebywanie w nim cię uszczęśliwia, to uczucie szczęścia wprowadzi cię w stan przepływu, a dalej to już wiadomo…

„Tak naprawdę żeby rozwijać się w życiu, trzeba poszukiwać stresu”.

JIM LOEHR

corporateathlete.com

DR JIM LOEHR jest cenionym na całym świecie psychologiem efektywności i współzałożycielem The Johnson & Johnson Performance Institute. Napisał 16 książek; najnowsza nosi tytuł *The Only Way to Win: How Building Character Drives Higher Achievement and Greater Fulfillment in Business and Life*. Jim pracował z setkami osób osiągających najlepsze na świecie wyniki w wielu dziedzinach: sportowcami, stróżami prawa, wojskowymi i ludźmi biznesu, w tym ze złotymi medalistami, agentami FBI odbijającymi zakładników, żołnierzami oddziałów specjalnych i dyrektorami firm z listy Fortune 100. Do najbardziej znanych sportowców, którzy korzystali z jego usług, należą golfiści Mark O’Meara i Justin Rose, tenisiści Jim Courier, Monica Seles i Arantxa Sánchez Vicario, bokser Ray Mancini, hokeiści Eric Lindros i Mike Richter oraz mistrz olimpijski w łyżwiarstwie szybkim Dan Jansen. Opracowany przez Jima na naukowych podstawach system treningu w zakresie zarządzania energią zdobył światowy rozgłos i został opisany w takich czasopismach jak: „Harvard Business Review”, „Fortune”, „Time”, „U.S. News & World Report”, „Success” i „Fast Company” oraz w innych mediach.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Książką, którą najczęściej daję w prezencie i sam ciągle do niej wracam, jest *Człowiek w poszukiwaniu sensu* Viktora Frankla. Niezwykły sposób, w jaki ten człowiek wyartykułował znaczenie i siłę celu w życiu, bardzo mocno do mnie przemawia. Nadal uderza mnie jego bezgraniczna – jak się zdaje – zdolność odczuwania głębokiego współczucia i miłości do współwięźniów z obozu koncentracyjnego i okrutnych strażników, którzy urzeczywistniali ten horror, a także jego umiejętność przeżywania tych uczuć nawet wtedy, kiedy sam był o krok od śmierci.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

Najlepszym zakupem dla aktywnego sportowca jest duże opakowanie plastra elastycznego Collins Stretch Tape firmy Collins Sports Medicine. Sam zużywam kilka opakowań rocznie. Nasi sportowcy uwielbiają ten produkt. Jest samoprzylepny, elastyczny i zapewnia idealne połączenie ochrony i wsparcia stóp, dłoni, ramion i nóg. To najlepsza rzecz za te pieniądze!

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Trzy razy w ciągu mojego życia zdarzyło się, że ludzie, którym ufałem – bardzo głęboko ufałem – przywłaszczyli sobie moje pieniądze i dorobek intelektualny. Dwa razy doszło do tego na początku mojej kariery przedsiębiorcy, kiedy naprawdę brakowało mi pieniędzy. Czułem (i nadal czuję), że te zdarzenia były wynikiem mojej zupełnej nieumiejętności oceny charakteru innych ludzi. Miałem też poczucie, że nie przygotowałem odpowiednio inwestycji (choć w jednym przypadku sam prezes Rezerwy Federalnej poręczył za osobę biorącą udział w przedsięwzięciu). Oczywiście byłem tak głęboko zraniony, że przez jakiś czas myślałem, że już nigdy nikomu nie zaufam. Widziałem w tym porażkę ludzkiej dobroci i to budziło moje zgorzknienie.

Lata pracy z bardzo różnymi ludźmi nauczyły mnie, że prawie każdy doświadcza czegoś takiego w ciągu swojego życia. Jedynym sposobem na zabezpieczenie się przed tym jest zbudowanie wokół siebie muru na tyle wysokiego i grubego, żeby nikt nie mógł się do ciebie zbliżyć. Niemniej ponoszone przez całe życie koszty izolacji emocjonalnej znacznie przewyższają ból okazjonalnej zdrady. Prawda jest taka, że cierpienie wywołane nadużyciem zaufania i zdradą przyjaźni jest po prostu kosztem troski o innych i utrzymywania głębokich więzi. Uleczyłem ten ból, pisząc o nim i szukając sposobu na przekształcenie go w coś pozytywnego i konstruktywnego. Okazało się, że mogę wykorzystać doświadczenie zdrady do zwiększenia swojej odporności i głębszego poznania charakteru innych ludzi… oraz nauki wybaczania.

Odporność i wytrzymałość była mi bardzo potrzebna podczas pisania kilkunastu książek (wiele przeszkód, zarwane noce, niekończące się dni…) i jednoczesnego rozwijania Human Performance Institute. Gdybym się nie nauczył, jak przezwyciężyć skutki tych dwóch pierwszych porażek, nie wiem, czy miałbym odwagę i determinację, żeby podjąć ryzyko niezbędne do zbudowania firmy. Oczywiście umiejętność przebaczania jest podwójnym darem. Nauczyłem się, jak

przebaczać sobie, jak nie obwiniać się za każdy popełniony błąd w ocenie. Umiejętność przebaczania pozwoliła mi się pozbyć bezproduktywnego gniewu i zastąpić go wdzięcznością i nadzieją. W końcu zdałem sobie sprawę z tego, że ból, którego doświadczałem, nigdy nie był źródłem dyskomfortu dla osób, które nadużyły mojego zaufania.

Po wielu latach życia już coś wiem: porażki się zdarzają, a każda z nich daje możliwość zwiększenia odporności, praktykowania sztuki wybaczania sobie i innym oraz zyskania mądrości.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„BĄDŹ ŻYCZLIWY".

Trzeba odwagi, żeby być prawdziwie życzliwym człowiekiem. Spotykałem w życiu dowódców oddziałów specjalnych NAVY Seal, którzy potrafili podciągać się na drążku przez cały dzień i pływać w najzimniejszych, najbardziej zdradzieckich wodach podczas najbardziej niebezpiecznych misji, ale po każdej rozmowie z nimi – ludźmi pozornie wykutymi ze stali – pozostawało mi wrażenie ich ogromnej, bardzo autentycznej życzliwości i pokory. Widywałem też wielkich sportowców odnoszących inspirujące zwycięstwa i zdobywających nagrody liczone w milionach dolarów, którzy po swoim triumfie szli z trenerami i przyjaciółmi na kolację, żeby uczcić wygraną, i nie chcieli za nic płacić… nawet za własny posiłek. Kiedy o nich myślę, nie mam przed oczami ich obrazu jako zwycięzców, lecz przekonanie, że to zapatrzenie w siebie, niezdolność do odczuwania wdzięczności i brak życzliwości wobec innych nie mogą być w żaden sposób usprawiedliwione, a już na pewno nie tym, że są mistrzami czy po prostu sławnymi ludźmi.

Jednym z moich ulubionych cytatów są słowa Ralpha Waldo Emersona: „Śmiać się często i dużo, zdobyć szacunek inteligentnych ludzi i sympatię dzieci, […] zostawić świat nieco

lepszym, […] wiedzieć, że choćby jedno życie było łatwiejsze dzięki tobie. To właśnie znaczy odnieść sukces”.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

W żeglowaniu przez sztormy codziennego życia i byciu w tym wszystkim jak najlepszym człowiekiem bardzo mi pomaga prowadzenie dziennika. Codzienny rytuał zapisywania własnych refleksji stał się dla mnie źródłem wielu bezcennych spostrzeżeń. Pisanie zwiększa moją świadomość w niemal magiczny sposób. Dzięki niemu widzę, czuję i doświadczam wszystkiego znacznie intensywniej. Gorączkowe tempo życia trochę się wyrównuje i staje się łatwiejsze do opanowania, kiedy celowo rezerwuję sobie czas na autorefleksję. Cokolwiek robię, bardziej się w tym zanurzam i z jakiegoś powodu łatwiej akceptuję swoje wady.

Prowadzenie dziennika może prowadzić do oczyszczenia i uzdrowienia albo być źródłem wzrostu i rozwoju. Wpisy mogą być ograniczone do minuty lub wypełniać cały dostępny czas. Pierwsze pozytywne rezultaty pojawiają się dopiero po 2–4 tygodniach. Żeby osiągnąć jak najlepszy wynik, lepiej pisać dziennik ręcznie, a nie na komputerze.

Pierwszy raz zetknąłem się z koncepcją prowadzenia dziennika, kiedy zaczynałem pracę ze sportowcami. Każdy z nich musiał codziennie szczegółowo opisywać swój trening. W ciągu kilku lat doszedłem do ważnego wniosku, że każdy parametr, który regularnie mierzymy i obserwujemy, staje się z czasem coraz lepszy (dotyczy to np. czasu snu, ilości przyjmowanych płynów, częstotliwości rozciągania się, zwyczajów żywieniowych itd.). Ilościowe ocenianie zachowań zwiększa świadomość, a w konsekwencji skróceniu ulega czas przyjmowania nowego nawyku. W końcu zaczęliśmy stosować to podejście także do treningu psychicznego i emocjonalnego. Codzienne zapisywanie częstotliwości występowania myśli

pozytywnych i negatywnych, dawanie z siebie 100 procent wysiłku na treningach, poziom zaangażowania, ton i treść prywatnych wypowiedzi, zarządzanie gniewem itd. dawały równie dobre wyniki. Biorąc to wszystko pod uwagę, postanowiłem sam także prowadzić dziennik. Po kilku tygodniach żałowałem tylko tego, że nie zacząłem go pisać znacznie wcześniej.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

„Zawsze bądź sobą".

Rozumiem, jakie intencje kryją się za tą radą, ale może ona być krzywdzącą, wręcz śmiertelną bronią. W wielu przypadkach ludzie posługują się stwierdzeniem „po prostu jestem sobą" jako wymówką dla złego traktowania innych. Czasem ktoś wypowiada się podczas dyskusji lekceważąco lub nieuprzejmie o rozmówcach, ale odsuwa od siebie wszelką odpowiedzialność, mówiąc: „przecież muszę być sobą". Pracując z niezwykłymi sportowcami, przywódcami i innymi ludźmi z całego świata, odkryłem, że najpełniejszym wyrazem naszego człowieczeństwa jest to, jak traktujemy innych – kiedy jesteśmy pełni szacunku, skromności, troski, szczerości i wdzięczności pomimo naszych zmagań, rozczarowań i porażek. W ten sposób pokazujemy swoje najlepsze oblicze.

Pomyśl o tenisiście, który w połowie meczu wybucha i zaczyna krzyczeć na sędziego. Czy to przejaw jego autentyczności jako osoby sfrustrowanej i gniewnej? A może trzeba wziąć pod uwagę coś innego, na przykład to, gdzie na skali jego priorytetów mieści się traktowanie innych ludzi? Pomyśl dla odmiany o innym zawodniku, który jest pewien, że sędzia liniowy się pomylił. Odwołuje się do głównego sędziego, ale ten nie zmienia decyzji. Gracz czuje się oszukany i narasta w nim gniew. Odwołuje się jednak do swoich najgłębiej zakorzenionych wartości, takich jak szacunek i cierpliwość

wobec innych, bierze głęboki oddech i spokojnie gra dalej. Który przykład świadczy bardziej o autentyczności?

Według mnie stwierdzenie „po prostu muszę być sobą” jest często używane jako usprawiedliwienie złych, nieetycznych zachowań; nie jest niczym innym jak wybiegiem.

Inna zła rada: „Unikaj stresu, a twoje życie będzie lepsze”.

Unikanie stresu skutkuje tylko tym, że maleje moja zdolność [do radzenia sobie z nim]. Przeżywanie stresu stymuluje wzrost, który zachodzi w okresie odprężenia. Przekonałem się, że unikanie stresu nie daje mi zdolności, których życie ode mnie oczekuje.

Według mnie właściwym sposobem postępowania jest równoważenie epizodów stresu adekwatną dawką odprężenia. Źródłem bogatej reakcji umysłowej i emocjonalnej może być gra w tenisa, ćwiczenia na siłowni, medytacja i prowadzenie dziennika. W moim przypadku w okresie narażenia na stres ważne jest trzymanie się optymalnych nawyków w zakresie żywienia, ćwiczeń fizycznych i snu. Poszukiwanie stresu w jednym aspekcie życia o dziwo jest źródłem odprężenia w innym. Całkowite jego unikanie wycofuje mnie z gry i mnie osłabia.

Tak naprawdę żeby rozwijać się w życiu, trzeba poszukiwać stresu.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Natychmiast zaczynam sobie przypominać wszystkie rzeczy w życiu, za które jestem wdzięczny. Zaczynam od moich trzech synów, brata, siostry, matki i ojca. Następnie pozwalam myślom błądzić i przywoływać różne rzeczy, od najdrobniejszych do najbardziej istotnych. Dosłownie w ciągu kilku minut całkowicie zmienia się mój sposób patrzenia na źródło stresu. Uspokajam się, panika mija, a moje uczucia i myśli stają się bardziej wyważone. Następnie myślę o tym, jaki jestem, kiedy

przyjmuję najlepszą możliwą postawę i jak chcę się zachowywać w czasie życiowych zawirowań. Sięganie do najgłębiej zakorzenionych wartości i odkrywanie celu w życiu zwiększa moją determinację do reagowania na kryzysy zgodnie z moimi przekonaniami moralnymi i etycznymi.

„Jeżeli nie chcesz, aby cię krytykowano, nie mów nic, nie rób nic, bądź nikim”.
– Elbert Hubbard

DANIEL NEGREANU

TW: @RealKidPoker

YT: /user/DNegreanu

DANIEL NEGREANU jest kanadyjskim zawodowym pokerzystą, który zdobył sześć bransoletek World Series of Poker (WSOP) i dwa tytuły mistrzowskie World Poker Tour (WPT). W 2014 roku Daniel uzyskał status najlepszego pokerzysty dekady w niezależnym rankingu Global Poker Index. Od czasu ukończenia na drugim miejscu turnieju Big One for One Drop w 2014 roku jest uważany za najwybitniejszego żyjącego pokerzystę turniejowego wszech czasów, z łączną sumą uzyskanych nagród przekraczającą 33 miliony dolarów. W 2004 roku uzyskał tytuł Gracza Roku WSOP, a w 2013 roku został nim ponownie, stając się pierwszym (i jedynym) zawodnikiem w historii WSOP, który dostąpił tego zaszczytu więcej niż jeden raz. W latach 2004–2005 był też Graczem Roku WPT. Jest pierwszym graczem w historii, który dostał się do tabel końcowych we wszystkich trzech regionach rozgrywek o bransoletki WSOP (w Las Vegas, Europie i Azji Pacyficznej) i w każdym z tych regionów zdobył bransoletkę. W 2004 roku wprowadzono go do Pokerowej Galerii Sław.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Cztery umowy Don Miguela Ruiza. To niezbyt czasochłonna lektura, zawierająca zaledwie 140 stron, ale o jej wartości i sile oddziaływania stanowi prostota. Kiedy ktoś z moich znajomych chce odbyć podróż w głąb siebie, radzę mu zacząć od tej książki.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Wciąż dobrze pamiętam, jak przegrałem całą wypłatę podczas pierwszej wycieczki z mojego rodzinnego Toronto do Las Vegas. Było około czwartej rano, przy stoliku siedziało oprócz mnie jeszcze osiem osób. Przegrałem ostatni żeton o wartości 5 dolarów i poszedłem do łazienki. Kiedy wróciłem, przy moim stoliku nie było już nikogo. Pierwszy raz w życiu zrozumiałem, że dałem się wystrychnąć na dudka. Grali tylko ze względu na mnie. Byłem dla nich jeleniem.

Zapamiętałem dokładnie twarze tych wszystkich osób i postanowiłem, że więcej na to nie pozwolę. W Toronto zająłem się intensywnym doskonaleniem gry z zamiarem powrotu do Las Vegas i odegrania się na wszystkich pokerzystach, którzy mnie wtedy oskubali.

Okazało się, że jeden z nich – facet o przydomku Hawaiian Bill – stał się dla mnie kimś w rodzaju mentora. Tamtego wieczora go znienawidziłem, ale później dzięki obserwowaniu jego gry zrozumiałem, jak być profesjonalistą w tym sporcie.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego? Czy są jakieś cytaty, o których często myślisz albo którymi kierujesz się w życiu?

„Jeżeli nie chcesz, aby cię krytykowano, nie mów nic, nie rób nic, bądź nikim". – Elbert Hubbard

Ten cytat ma dla mnie głębokie znaczenie, tak jak słowa [Teodore'a Roosevelta] o „człowieku na arenie". Stanowi dla mnie przypomnienie, że kiedy kwestionujesz normy, wypowiadasz się własnym głosem, narażasz się na pewną krytykę, ale w ostatecznym rozrachunku nic innego się nie liczy. Alternatywą jest niewidzialność, ale ja nie chciałbym żyć w ten sposób.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Inwestowałem w ludzi, którym ufam. Mój menedżer Brian Balsbaugh z biegiem lat stał się moim bliskim przyjacielem i powiernikiem, a możliwość omawiania z nim pomysłów jest dla mnie bezcenna. Poza tym pomoc nadzwyczaj hojnie opłacanego asystenta pomaga mi lepiej wykorzystywać mój wolny czas.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Zrozumienie, że wszystkie zdarzenia są neutralne, a ja mogę wybrać, jak chcę na nie zareagować. Mogę się zdecydować na bycie ofiarą okoliczności albo sam wziąć odpowiedzialność za swoją reakcję. To drugie podejście cechuje się siłą, podczas gdy bycie ofiarą jest przejawem bezsilności i rzadko bywa produktywne.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

W pokerze funkcjonuje wyidealizowane pojęcie „pokerowej twarzy". Można odnieść wrażenie, że w celu odniesienia sukcesu w grze trzeba mieć kamienną twarz i być pozbawionym emocji. Że ważne są tylko liczby i matematyka. Że emocje nie odgrywają żadnej roli przy pokerowym stole.

To po prostu nieprawda. To podejście byłoby optymalne, gdybyśmy byli robotami, ale w przypadku ludzi jest nierealne. Lepiej przyznać się do emocji, które odczuwamy wygrywając lub przegrywając, i po prostu je przeżyć. Wypieranie emocji lub frustracji przy pokerowym stole nie jest dobre.

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat?

W przeszłości kiedy ktoś mnie o coś prosił, często odpowiadałem: „Nieźle się zapowiada. Zajrzę do kalendarza i sprawdzę, czy dam radę". Robiłem tak w nadziei, że temat umrze naturalną śmiercią, ale kończyło się na nieustannych nagabywaniach o spotkania, w których nie chciałem brać udziału. Musiałem wymyślać coraz to nowe wymówki dotyczące tego, dlaczego jestem taki zajęty. Dlaczego tak robiłem? Naiwnie sądziłem, że w ten sposób nie zranię niczyich uczuć, ale w końcu dotarło do mnie, że jest na odwrót. Zachowywałem się nieszczerze i marnowałem czas tych, którzy czegoś ode mnie chcieli.

Nauczyłem się więc jednocześnie być szczerym i odnosić się do ludzi z szacunkiem: „Dziękuję, że o mnie pomyślałeś. Bardzo to doceniam. Niestety nie jestem zainteresowany udziałem, ale życzę powodzenia w realizacji tego przedsięwzięcia". Mój rozmówca może przez chwilę odczuwać rozczarowanie, ale mimo wszystko to o wiele lepszy sposób radzenia sobie z niechcianymi zaproszeniami".

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Wykonuję ćwiczenie, które pomaga mi lepiej zrozumieć realia sytuacji. Rozważam ją najpierw z punktu widzenia ofiary, a później z punktu widzenia stuprocentowej odpowiedzialności.

Ofiara: „Spóźniłem się na ważne spotkanie, ponieważ moja dziewczyna zbyt długo szykowała się do wyjścia. To nie moja wina".

Odpowiedzialność: „Nawaliłem, spóźniając się na spotkanie. W przyszłości muszę zrobić wszystko, co w mojej mocy, żeby przyjść punktualnie".

Rozważanie sytuacji z punktu widzenia ofiary pozwala mi szybko dać upust frustracji. Kiedy mam to za sobą, zaczynam rozumieć, że skoro to spotkanie było dla mnie takie ważne, należało jasno dać dziewczynie do zrozumienia, że nie możemy się spóźnić, i zasugerować, że jeśli nie zdąży na czas, pójdę sam.

„Dyscyplina to wolność”.

JOCKO WILLINK

TW: @jockowillink

FB: Jocko Willink

jockopodcast.com

JOCKO WILLINK należy do najbardziej przerażających osób, jakie można sobie wyobrazić. Waży ponad 100 kilogramów, nie mając na ciele ani grama tłuszczu. Ma czarny pas w brazylijskim dżiu-dżitsu i potrafi pokonać 20 komandosów z Navy SEAL podczas jednego treningu. W świecie oddziałów specjalnych jest żywą legendą. Przeprowadzony przeze mnie wywiad z nim – pierwszy, jakiego w życiu udzielił – wziął internet szturmem. Jocko służył 20 lat w marynarce wojennej Stanów Zjednoczonych i dowodził należącym do SEAL Team Three oddziałem Task Unit Bruiser: najbardziej utytułowaną jednostką sił specjalnych w czasie wojny w Iraku. Po powrocie do Stanów Zjednoczonych był dowódcą odpowiedzialnym za szkolenie wszystkich oddziałów SEAL na Zachodnim Wybrzeżu. Zaplanował i wdrożył niektóre spośród najtrudniejszych i najbardziej realistycznych programów szkolenia bojowego na świecie. Po zakończeniu służby w marynarce wojennej został współzałożycielem firmy Echelon Front, zajmującej się doradztwem w sprawach przywództwa i zarządzania. Był także współautorem bestsellera „New York Timesa” *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*. Obecnie opowiada o wojnie, przywództwie, biznesie i życiu w swoim cenionym podcaście zatytułowanym *Jocko Podcast*. Jest

zapalonym surferem, mężem i ojcem czworga „bardzo zmotywowanych” dzieci.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

W pewnym momencie, mniej więcej w połowie mojej 20-letniej kariery w SEAL Teams, przeczytałem książkę *About Face* pułkownika Davida H. Hackwortha. Od tego czasu ciągle do niej wracam. Hackworth przeszedł całą drogę awansu i służył jako oficer piechoty w wojnach w Korei i Wietnamie. Cieszył się głębokim szacunkiem swoich ludzi i poważaniem wszystkich, którzy z nim pracowali. Choć jego opowieści o walce są niesamowite i z książki można się wiele dowiedzieć na temat taktyk stosowanych na polu bitwy, według mnie najważniejsze wnioski z lektury dotyczą przywództwa. Przez lata przyswoiłem wiele spośród jego lekcji i wciąż czerpię z jego doświadczeń. Dziękuję za wszystko, pułkowniku Hackworth.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

W czasie mojej drugiej tury w Iraku byłem dowódcą oddziału Task Unit Bruiser w ramach SEAL Team Three. Stacjonowaliśmy w nękanym walkami mieście Ar-Ramadi, które było wówczas epicentrum powstania. Kilka tygodni po objęciu placówki przeprowadzaliśmy wielką operację przy udziale żołnierzy U.S. Army, piechoty morskiej i współpracującej z nami armii irackiej. Na polu bitwy było wiele jednostek zaangażowanych w ciężką walkę z wrogiem.

W wojennej mgle popełniono błędy. Zadziałał pech. Pewne rzeczy poszły źle. Doszło do ostrej wymiany ognia między grupą moich ludzi a będącą po naszej stronie jednostką iracką. Jeden Irakijczyk zginął, a kilku innych żołnierzy – w tym jeden z moich ludzi – odniosło rany. To był koszmar.

Choć winę można było rozdzielać na prawo i lewo, a błędy popełniało wiele osób, zrozumiałem, że odpowiedzialność za tę całą sytuację ponosi jedna osoba: ja. To ja byłem dowódcą. Byłem najwyższy rangą na polu bitwy i byłem odpowiedzialny za wszystko, co się stało. Wszystko.

Przywódca nie szuka winy u nikogo poza sobą. Nie szuka wymówek. Jeżeli nie przyznam się do problemów, nie rozwiążę ich. To właśnie musi zrobić przywódca: brać na siebie odpowiedzialność za problemy, błędy i niedociągnięcia, a także za tworzenie i wprowadzanie rozwiązań tych problemów.

Bądź odpowiedzialny.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„Dyscyplina to wolność”. Każdy chce wolności. Chcemy być wolni cieleśnie i umysłowo. Chcemy wolności finansowej i większej ilości wolnego czasu. Skąd jednak bierze się ta wolność? Jak ją zdobyć? Rozwiązaniem jest przeciwieństwo wolności. Rozwiązaniem jest dyscyplina. Chcesz mieć więcej wolnego czasu? Gospodaruj swoim czasem w bardziej zdyscyplinowany sposób. Chcesz wolności finansowej? Wprowadź w życiu większą długookresową dyscyplinę wydatków. Chcesz się cieszyć wolnością cielesną, ruszać się tak, jak lubisz, i uniknąć problemów zdrowotnych spowodowanych nierozsądnym trybem życia? Musisz zachować dyscyplinę żywieniową i regularnie ćwiczyć. Wszyscy pragniemy wolności. Dyscyplina jest jedyną drogą do niej prowadzącą.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Kiedy przeprowadziłem się do domu z garażem, urządziłem sobie w nim własną siłownię. To jedno z najważniejszych udogodnień umożliwiających mi codzienne ćwiczenie bez względu na chaos i zamęt codziennego życia. To niesamowicie wygodne, kiedy można ćwiczyć o dowolnej porze, bez konieczności pakowania torby, dojeżdżania, parkowania, przebierania się, czekania na przyrządy…

Domowa siłownia zawsze na ciebie czeka. Nie musisz nigdzie jechać. Nie musisz szukać miejsca do parkowania. Nie musisz upychać swoich rzeczy w malutkiej szafce. W domowej siłowni nigdy nie czekasz na przyrządy. To one czekają na ciebie. Zawsze.

I chyba najważniejsza rzecz: możesz słuchać takiej muzyki, jaką lubisz, tak głośno, jak chcesz.

URZĄDŹ SOBIE SIŁOWNIĘ!

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Codzienne czytanie i pisanie. TO WYZWALA UMYSŁ.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi?

Pracuj ciężej niż wszyscy. Oczywiście to łatwe, kiedy kochasz swoją pracę. Możesz jednak nie pokochać swojej pierwszej, drugiej, albo nawet trzeciej pracy. To nieważne. Pracuj ciężej niż inni. Żeby zdobyć pracę, którą pokochasz, albo rozkręcić własną firmę, musisz zapracować na życiorys, reputację i konto w banku. Jak najlepiej to zrobić? Pracuj ciężej niż reszta.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Ustalam priorytety i działam. Nauczyłem się tego na polu bitwy. Kiedy idzie źle, kiedy różne problemy występują jednocześnie, kiedy sytuacja zaczyna cię przytłaczać, musisz ustalić priorytety i zacząć działać.

Zrób krok w tył.

Oddziel się od zamętu.

Przyjrzyj się sytuacji i oceń piętrzące się problemy, zadania albo kwestie. Wybierz jedną rzecz, która będzie miała największe znaczenie, i zajmij się nią.

Jeżeli będziesz próbował rozwiązywać wszystkie problemy i wykonywać wszystkie zadania jednocześnie, nic z tego nie wyjdzie. Wybierz najpoważniejszy problem, którego pokonanie będzie miało największy wpływ na sytuację. Następnie skup się na nim i zaatakuj. Zadbaj o to, żeby zniknął. Kiedy to zrobisz, będziesz mógł przejść do następnego problemu albo zagadnienia, a potem do następnego. Kontynuuj, dopóki sytuacja się nie ustabilizuje. Wyznaczaj priorytety i działaj.

Cytaty, nad którymi rozmyślam

(Tim Ferriss, 14 lipca – 27 lipca 2017 r.)

„Tak się składa, że działam w bardzo trudnej branży, w której nie ma żadnych wymówek. Coś jest dobre albo coś jest złe i tysiąc powodów, dla których książka może nie być tak udana, jak to tylko możliwe, nie usprawiedliwia jej słabości. […] Ucieczka w rodzinne sukcesy, bycie dobrym dla spłukanego przyjaciela itd. to tylko różne formy poddawania się".

ERNEST HEMINGWAY

znany amerykański powieściopisarz, autor opowiadań i dziennikarz

„Poeci »nie pasują« do społeczeństwa nie dlatego, że odmawia się im prawa do tego, ale ponieważ nie traktują zbyt poważnie żadnych swoich »miejsc«. Role społeczne otwarcie postrzegają jako teatralne, style jako pozy, ubiory jako kostiumy, konflikty jako przedstawienia, a metafizykę jako ideologię".

JAMES P. CARSE

profesor emeritus historii i literatury religii na Uniwersytecie Nowojorskim, autor książki *Finite and Infinite Games*

„Niech wysłucha nas cisza".

TARA BRACH

nauczycielka medytacji i uzdrawiania emocjonalnego, autorka książki *Radical Acceptance*

„Źródłem naszych przyjętych z góry wyobrażeń o tym, co może osiągnąć człowiek, jest nasz umysł, nasz strach, nasze poczucie tego, co możliwe, oraz świadomość, że doba ma »tylko« 24 godziny".

ROBERT RODRIGUEZ

TW/IG: @rodriguez

elreynetwork.com

ROBERT RODRIGUEZ jest reżyserem, scenarzystą, producentem, operatorem filmowym, montażystą i muzykiem. Jest również założycielem i prezesem El Rey Network, nowatorskiej telewizji kablowej. Prowadzi w niej jeden z moich ulubionych programów telewizyjnych, *The Director's Chair*. Będąc studentem Uniwersytetu Teksasu w Austin, Rodriguez napisał scenariusz swojego pierwszego filmu fabularnego, a jednocześnie zgłosił się na ochotnika do badania na sobie nowych leków w firmie farmaceutycznej. Zarobione w ten sposób pieniądze pokryły koszty produkcji tego filmu. Nosił on tytuł *El Mariachi,* dostał nagrodę publiczności na festiwalu w Sundance i stał się najtańszym filmem wszech czasów wprowadzonym do powszechnej dystrybucji przez dużą wytwórnię filmową. Rodriguez był scenarzystą, producentem i reżyserem wielu znanych filmów, takich jak *Desperado*, *Od zmierzchu do świtu*, *Mali agenci*, *Pewnego razu w Meksyku*, *Sin City*, *Maczeta* i wielu innych.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

W końcu znalazłem strategię, która naprawdę pomaga mi w zachowaniu koncentracji podczas wykonywania ważnego, ale niebudzącego mojego entuzjazmu zadania. Nie chodzi tylko o to, że odkładałem je na później, ale o to, że kiedy to robiłem, zaraz w mojej głowie pojawiało się dziesięć przyjemniejszych i często równie ważnych tematów, którymi mógłbym się zająć. To było największe wyzwanie. Te rozpraszające mnie tematy były tak samo istotne jak główne zadanie, więc miałem usprawiedliwienie, żeby się nimi zajmować w pierwszej kolejności. Moje główne zadanie pozostawało nietknięte i w końcu przykrość sprawiało mi już nawet samo myślenie o nim. Teraz stosuję dość skuteczną metodę podobną do Premack [system motywacyjny stosowany w sytuacjach, w których bardziej preferowana czynność jest wykorzystywana jako czynnik skłaniający do wykonania mniej preferowanej] albo innego systemu nagród, ale z konkretniejszą strategią.

Biorę dwa notatniki i siadam w najbardziej komfortowym miejscu, jakie mogę znaleźć. (Będziesz musiał przeczytać moją następną książkę, żeby się dowiedzieć, co to za miejsce!)

W jednym zapisuję dwa lub trzy najmniej atrakcyjne zadania, które muszę wykonać. Na górze kartki piszę „Zadania". W drugim notatniku zapisuję tylko na górze kartki słowo „Rozpraszacze".

Ustawiam czasomierz w telefonie na 20 minut.

Zajmuję się jednym z moich głównych zadań przez całe 20 minut. Nie odrywam się od tego. W tym czasie zawsze pojawiają się jakieś rozpraszacze: zadania i pomysły, które nieuchronnie rodzą się w mojej głowie. Te myśli i pokusy zawsze mnie dekoncentrowały i skłaniały do zajęcia się nimi: pomysłem na muzykę, rysunkiem, planem, który mnie olśnił podczas pracy nad zupełnie innym projektem, rozwiązaniem problemu, który próbowałem rozwiązać gdzie indziej itd. Kiedy bowiem jesteś zaangażowany umysłowo w jakieś zadanie,

twórczy umysł strzela pomysłami naokoło. To staje się jednak problemem, kiedy nowe pomysły odrywają cię od głównego, mniej atrakcyjnego zadania.

Zawsze mnie to deprymowało. Nie chodziło bowiem o rozrywki i figle, na które sobie pozwalałem pomimo konieczności pracy, tylko zupełnie uzasadnione rzeczy, które musiałem zrobić, a gdybym je zignorował, martwiłbym się, że o nich zapomnę albo stracę rozpęd, którego nabrałem.

Jak się przed tym uchronić? W ciągu tych 20 minut zapisuję wszystkie pojawiające się myśli w notatniku z nagłówkiem „Rozpraszacze" i natychmiast wracam do głównego, nielubianego zadania. Dzięki temu nie muszę się martwić, że o czymś zapomnę. Nie próbuję zdyskredytować ani zignorować pojawiającej się myśli. Po prostu ją zapisuję, żeby mi nie umknęła, i odkładam ją na później, nawet jeśli jest bardzo produktywna, ponieważ wszystko, co odrywa mnie od mojego głównego zadania, jest z technicznego punktu widzenia rozpraszaczem. Po jej zapisaniu mogę wrócić do podstawowego zadania i kontynuować pracę, dopóki nie minie 20 minut.

Jeżeli dobrze mi idzie, do podstawowego czasu doliczam 10 minut i pracuję 30 minut. To jest górna granica. Przekonałem się, że jeśli nie nagradzam się wystarczająco często, mój mózg się buntuje.

Robię sobie zatem w nagrodę trwającą 10–15 minut przerwę. Wstaję i chodzę. Biorę mój notatnik z rozpraszaczami (w którym mam już prawdopodobnie zanotowane kilka pozycji) i robię jedną z tych rzeczy, ale tylko przez te 10–15 minut. Tutaj też muszę ustawić czasomierz.

Staram się angażować w mniej czasochłonne zadania poboczne, żeby nie odejść za bardzo od głównego zadania. Nie muszę ukończyć „rozpraszacza" za jednym zamachem. Jeżeli trzeba na to więcej czasu niż 10–15 minut, przerywam pracę i resztę zostawiam na następną przerwę. Po przerwie przestawiam czasomierz i znowu siadam na 20 minut do głównego zadania.

Zwykle mam listę zadań do zrobienia w telefonie, ale ręczne wykreślanie uciążliwych zadań z kartki po ich wykonaniu daje mi pewną wizualną satysfakcję, tak jak ręczne zapisywanie listy „rozpraszaczy". Dlatego używam notatników. Zapisywanie zadań pobocznych naprawdę wiele zmieniło w mojej pracy i sprawiło, że system Premack wreszcie zaczął u mnie działać. Dzięki niemu wszystko jest *fácil*.

Gdybyś miał do dyspozycji gigantyczny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byłoby na nim napisane i dlaczego?

„*FÁCIL!*" To jedno z moich ulubionych słów! Nawet nie pamiętam, kiedy zacząłem go używać jako źródła inspiracji; być może po założeniu stacji telewizyjnej. Byłem już wystarczająco zajętym człowiekiem, więc zanim porwałem się na prowadzenie nadającej przez całą dobę telewizji, którą trzeba było wypełnić treścią, musiałem się dłużej nad tym zastanowić. W końcu w naiwnym, typowo Rodriguezowskim stylu postanowiłem spróbować.

Kiedy zdałem sobie sprawę z objętości treści, które musieliśmy stworzyć, próbowałem skrzyknąć wszystkich współpracowników, żebyśmy razem wykonali ambitne zadanie wyprodukowania wszystkich programów do telewizji. [Samo zarządzanie] oznaczało ogromną ilość pracy. Wiedziałem, że będzie potrzebna zupełnie nowa strategia, dzięki której mój zespół i ja nabierzemy pewności, że damy sobie ze wszystkim radę. Było zupełnie inaczej niż przy kręceniu filmów, które były wyraźnie rozgraniczonymi, oddalonymi od siebie w czasie projektami. Większość stacji telewizyjnych potrzebuje lat, a nawet dekad na wyprodukowanie pierwszego oryginalnego serialu. Tymczasem ja w rok po uruchomieniu El Rey Network wprowadzałem na antenę cztery nowe seriale. Widziałem, jak ludziom oczy wychodziły na wierzch z niedowierzania, kiedy odczytywałem na odprawie listę rzeczy do zrobienia.

W pewnym momencie zacząłem dodawać na końcu listy hiszpańskie słowo „*FÁCIL!*”, a ludzie się z tego śmiali i patrzyli po sobie zdziwieni. (*Fácil* znaczy „łatwe”, ale przyjemnie brzmi po hiszpańsku i może też znaczyć „To nic wielkiego!”). Zastanawiali się: „Dlaczego on tak mówi? Co w tym wszystkim łatwego?”. Widać było jednak, że przynosiło im to ulgę. Skoro ich szef się nie bał, dlaczego oni by mieli się bać?

To jedno słowo bardzo nam wszystkim ułatwiało życie. W praktyce brzmiało to tak: „Musimy zrobić to, to, to, to, to i to plus jeszcze to i to do następnej środy. *FÁCIL!*” Na początku byli zszokowani i zestresowani, ale kiedy kończyłem zdanie, wybuchali śmiechem. [...] I udawało nam się to wszystko zrobić! Kiedy zadanie było wykonane, film wyemitowany, coś zrobione z niczego, wracałem do moich ludzi i mówiłem: „Widzicie? To było *FÁCIL!*”.

Tak naprawdę sam też nie wiedziałem, jak sobie ze wszystkim poradzimy, ale zdawałem sobie sprawę, że stresowanie się tym nic nie da. W gruncie rzeczy potrafimy zrobić znacznie więcej, niż nam się wydaje. Źródłem naszych przyjętych z góry wyobrażeń o tym, co może osiągnąć człowiek, jest nasz umysł, nasz strach, nasze poczucie tego, co możliwe, oraz świadomość, że doba ma „tylko” 24 godziny.

Podoba mi się idea rzucania niemożliwych wyzwań i sprawiania za pomocą jednego słowa, że nagle wydają się wykonalne. Dlatego na moim billboardzie umieściłbym słowo *FÁCIL!*. Skutecznie przypomina ono, że przy odpowiednim podejściu wszystko da się zrobić z relatywną łatwością i mniejszym napięciem. Kiedy mówisz: „To jest niemożliwe, w dobie nie ma tylu godzin, żeby zrobić to wszystko”, łamiesz sobie prawą nogę i odcinasz lewą stopę, zanim jeszcze staniesz na starcie. Kiedy jednak nastawiasz się na to, że praca jest *fácil*, przejdziesz to spacerkiem, a pomysły popłyną. Nastawienie przede wszystkim.

Czasem zapominam, komu już opowiadałem o tej sztuczce, i kiedy dostaję e-maile i SMS-y od ludzi, z którymi nie

rozmawiałem od lat, zakończone słowem *FÁCIL!*, zdaję sobie sprawę, że weszło ono do ich języka i sposobu myślenia.

Jest więc nadzieja, że stanie się także częścią twojego. Możemy bowiem wiele dokonać na tym świecie. Wszystko jest tam, na zewnątrz, trzeba tylko podjąć wyzwanie i działać, a wszystko zaczyna się w twojej głowie. Najważniejsze jest to, jak mówimy sami do siebie. Za pomocą naszej wyobraźni i kreatywności możemy tworzyć całe nowe światy. A ponieważ doba ma aż 24 godziny, a tydzień aż siedem dni, wszystko może być bardzo *FÁCIL!*

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Największym ułatwieniem jest lista czynników rozpraszających, o której wcześniej mówiłem. Lubię być zapracowany i mieć do wykonania wiele zadań z różnych dziedzin. Przekonałem się, że rozwiązania odkrywane w jednej dziedzinie stymulują rozwiązywanie równie złożonych problemów w innych dziedzinach. Zdarzają się jednak sytuacje, w których wszystko wali się na głowę jednocześnie.

Czasem wszystko zbiega się w jednym momencie i trzeba spróbować nie dać się przytłoczyć. Nie ma czasu na zwykłe rozmyślania i strategie, a głowa wydaje się wypchana watą.

Pamiętam, jak któregoś razu musiałem wyjść z domu w ciągu dwóch minut, bo już byłem spóźniony na spotkanie. Miałem jedzenie na talerzu, ale też musiałem skorzystać z toalety. Dosłownie miałem czas tylko na jedno albo drugie. Musiałem wybierać: jeść czy iść do toalety. Postanowiłem zrobić jedno i drugie! Siedziałem w toalecie z talerzem na kolanach i jadłem. W głowie kołatała mi myśl, że tym razem chyba rzeczywiście jestem zbyt zajęty.

Kiedy jakiś czas potem miałem pięciominutową przerwę, zrobiłem sobie sesję samodzielnie przygotowanej medytacji kierowanej. Trwa właśnie pięć minut. Część tej medytacji

przypomina mi, że od czasu do czasu pojawiają się wąskie gardła i one tylko pomagają mi zrozumieć, co jest ważne, a co nie, oraz że następuje naturalna selekcja.

Sytuacje, w których trzeba robić wszystko naraz, należą do rzadkości. Życie ma skłonność do tasowania zdarzeń w taki sposób, żebyśmy zdołali osiągnąć wszystko, co chcemy. Bez przesadnych starań! Masz zaplanowane trzy spotkania jednocześnie? Zapewne ktoś odwoła albo przesunie jedno z nich, a drugie w tej sytuacji okaże się nieistotne.

Dlatego właśnie spiętrzam sprawy. Rzadko jestem zbyt zajęty, o ile zachowuję właściwe podejście, czyli: „Mogę z całą pewnością powiedzieć, że przeżywam swoje życie najpełniej, jak się da".

Potem staram się określić, co wywołuje u mnie największy stres i dlaczego. Zwykle chodzi o to, że nie zrobiłem czegoś, co powinienem. Wyciągam dwa notatniki i zaczynam natychmiast osłabiać stresor. *FÁCIL!*

„Nie pozwól, żeby cenny kryzys poszedł na marne. To po prostu wszechświat rzuca ci wyzwanie, żebyś nauczył się czegoś nowego i wszedł na wyższy poziom własnych możliwości".

KRISTEN ULMER

FB: /ulmer.kristen

kristenulmer.com

KRISTEN ULMER jest wysoko wykwalifikowaną facylitatorką kwestionującą normy społeczne, którymi obrosło zagadnienie strachu. Była specjalistką od jazdy po muldach w amerykańskiej drużynie narodowej narciarzy, a później zyskała status najlepszej na świecie zawodniczki uprawiającej ekstremalne narciarstwo wysokogórskie i utrzymała go przez 12 lat. Słynęła ze skoków z wysokich urwisk oraz śmiertelnie niebezpiecznych, karkołomnych zjazdów. Jej sponsorami były firmy Red Bull, Ralph Lauren i Nikon. O jej pracy związanej ze strachem mówiono w amerykańskim radiu publicznym NPR oraz pisano w dziennikach „The Wall Street Journal" i „The New York Times", magazynie „Outside" i innych czasopismach. Kristen jest autorką książki *The Art of Fear: Why Conquering Fear Won't Work and What to Do Instead*.

Jaki zakup o wartości nie większej niż 100 dolarów miał najbardziej pozytywny wpływ na twoje życie w ostatnim czasie (na przykład w ciągu ostatnich sześciu miesięcy)?

[Dla zarysowania tła:] moja mama była najmłodszym z dziewięciorga dzieci. Jej ojciec był agresywnym alkoholikiem, a cała rodzina wiodła skromne życie dzierżawców rolnych. Dorastała w dotkliwej biedzie. Nawyki z tamtego okresu są w niej tak głęboko zakorzenione, że nawet teraz, w wieku 83 lat, myje woreczki z zamknięciami strunowymi, żeby je ponownie wykorzystać, a nadpleśniałą żywność okrawa i zjada, żeby nic się nie zmarnowało. A ja… jestem jej nieodrodną córką. Jestem oszczędna jak diabli, co właściwie mi służy – dzięki temu sama doszłam do wielkich pieniędzy. Myślę jednak, że jednocześnie ta oszczędność utrudnia mi wejście na jeszcze wyższy poziom rozwoju finansowego.

Kiedy czuję się źle, staram się zrobić coś miłego dla innych ludzi. Na przykład stoję przed kinem i wypatruję kogoś wyglądającego tak, jakby potrzebował chwili wytchnienia, po czym kupuję mu bilet, albo zostawiam 50 dolarów napiwku w budce z jedzeniem na wynos. Nie dość, że dzięki temu inni ludzie mogą poczuć się lepiej, ale także poprawiam własne samopoczucie, a poza tym ma to również mniej oczywisty wpływ na moje życie. Wydawanie pieniędzy w ten sposób to dla mnie subtelna próba wyrwania się z więzów pochodzenia i rozwiązania wrodzonych problemów z podejściem do pieniędzy.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Jeśli chodzi o moją ulubioną porażkę, to do pierwszego miejsca pretenduje czas spędzony w amerykańskiej drużynie narodowej narciarzy. Oto dlaczego:

Przynależność do drużyny narodowej nigdy nie była moim celem. Brałam udział w zawodach w jeździe po muldach po to, żeby uczestniczyć w fajnych wycieczkach ze znajomymi. Kiedy wylądowałam w zespole reprezentującym kraj w zawodach Pucharu Świata, byłam kompletnie zaskoczona i przerażona.

Tysiące rozkrzyczanych ludzi patrzyło, jak jadę na nartach, setki kamer rejestrowały każdy mój ruch, a ja nie wiedziałam, co zrobić ze swoim strachem, mając do dyspozycji tylko złe rady mających dobre intencje trenerów, przyjaciół i krewnych, którzy mówili mi – znasz to dobrze – że strach trzeba kontrolować, przezwyciężać albo racjonalizować. Myśl pozytywnie. Oddychaj głęboko. Zapomnij o nim. Całe to gadanie.

Niestety, wtedy tego nie wiedziałam, ale od tamtej pory zrozumiałam, że strach możemy kontrolować równie skutecznie jak oddychanie. Nie za bardzo i nie za długo.

Potrafiłam zachować spokój na tyle długo, by stanąć w bramce i się wybić, więc wydawało się, że wszystko jest dobrze, ale jeździłam okropnie. Nie byłam pogodzona ze strachem, więc moje życie nie płynęło gładko, a przez to nie mogłam osiągnąć stanu przepływu potrzebnego do osiągnięcia wyniku na światowym poziomie. Poza tym podświadomie tak bardzo chciałam uciec z drużyny, że (oczywiście) w dalszej części sezonu doznałam poważnej kontuzji. Przyniosła mi ona ulgę, co było zupełnym szaleństwem. Winą za to wszystko obarczałam strach, podczas gdy tak naprawdę winę ponosiłam ja, ponieważ chciałam kontrolować coś, czego kontrolować się nie da.

Dzisiaj już wiem, że nie da się pokonać strachu. Jedyne, co możemy zrobić, to zepchnąć go na jakiś czas do „piwnicy”, którą jest nasze ciało. Żeby go tam utrzymać, trzeba być tak napiętym, że w końcu to ciało 1) sztywnieje i staje się podatne na kontuzje oraz 2) buntuje się, ponieważ nie może być śmietnikiem wypartych emocji.

Kontuzje to tylko jeden z wielu problemów, z którymi musisz się zmierzyć. Nieprzepracowanego strachu nie da się zaprzeć.

Kiedy tylko opuszczasz gardę, on wydostaje się z piwnicy silniejszy niż kiedykolwiek, objawiając się tak, jak zawsze objawia się strach (w postaci uporczywego, irracjonalnego lęku, bezsenności itd.) albo w zniekształcony, ukryty sposób (pod postacią gniewu, depresji, zespołu stresu pourazowego, braku poczucia bezpieczeństwa, niskiej wydajności, wypalenia, poczucia winy, postawy defensywnej itd.). To skłania do jeszcze cięższej pracy nad głębszym ukryciem strachu, aż w końcu ten wysiłek zaczyna wypełniać całe życie.

Moje ówczesne podejście do strachu było kolosalną porażką. Powinnam była zrozumieć, że strach nie jest przejawem osobistej słabości, lecz raczej naturalnego stanu dyskomfortu pojawiającego się zawsze wtedy, gdy opuszczamy strefę komfortu. Jego rolą nie jest sabotowanie naszych działań, lecz wywołanie ożywienia, większej koncentracji, większej świadomości chwili obecnej oraz podniecenia. Jeżeli odpychamy strach od siebie, wpadamy w sidła jego szaleńczej, irracjonalnej, zniekształconej wersji. Jeśli jesteś gotowy poczuć strach i dopuścić go do siebie, wykorzystasz jego siłę i mądrość.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Czternaście lat temu pojechałam na dziewięciodniowe warsztaty pracy nad sobą, chociaż nie przechodziłam kryzysu. Nazywało się to Nine Gates Mystery School. Ta organizacja istnieje do dzisiaj i słyszę, że jest coraz lepsza. (Nawiasem mówiąc polecam udział w takich warsztatach przynajmniej raz w roku). Podczas nich mój niegotowy pomysł na siebie nabrał kształtów, a ja zyskałam pewność i energię, żeby przestawić się z egocentryzmu na koncentrację na świecie zewnętrznym. Dlatego właśnie twierdzę, że tym warsztatom zawdzięczam dużą część moich dzisiejszych sukcesów.

Nine Gates to 18-dniowe, intensywne warsztaty pracy nad sobą podzielone na dwie 9-dniowe sesje. Jeżeli rozważasz

udział w warsztatach medytacji Vipassana, ale masz wrażenie, że to będzie tortura (ja tak myślałam), wypróbuj zamiast tego Nine Gates. Podejrzewam, że doświadczysz podobnego przebudzenia, ale nie będzie to tak bardzo statyczne.

Ludzie mają skłonność do pracy nad sobą tylko wtedy, kiedy muszą wyjść z bardzo niekomfortowej sytuacji – i ze mną nie było inaczej. Zapisałam się na warsztaty, kiedy przeżywałam trudne rozstanie, i to było dobre. Często to właśnie kryzys pobudza do rozwoju, kiedy nic innego nie może nam dostarczyć takiego bodźca.

Do czasu rozpoczęcia warsztatów moja sytuacja się jednak unormowała i znowu świetnie się czułam, ale mimo to pojechałam. Było fantastycznie. Zamiast przez tydzień ścierać błoto z oczu, od razu mogłam spojrzeć krystalicznie czystym wzrokiem na szczyt moich osobistych aspiracji i zobaczyć, co chcę osiągnąć na następnym etapie mojego życia. Po powrocie zaczęłam organizować moje obozy narciarskie nastawione wyłącznie na pracę nad psychiką zawodników. Były to (według „USA Today") jedyne tego typu obozy na świecie, bez względu na dyscyplinę sportu.

Z jednej strony nie można pozwolić, żeby cenny kryzys poszedł na marne. To po prostu wszechświat rzuca nam wyzwanie, żebyśmy nauczyli się czegoś nowego i weszli na wyższy poziom własnych możliwości.

Z drugiej strony, kiedy nie jestem pogrążona w kryzysie, przekonanie o tym, że moje życie jest wspaniałe, jest wykrętem, blokadą uniemożliwiającą uczenie się nowych rzeczy. Dlatego właśnie z podjęciem próby wyjścia poza to, co jesteśmy w stanie sami zobaczyć, nie należy czekać na nadejście kryzysu. Warto pójść na terapię małżeńską wtedy, kiedy związek jeszcze dobrze funkcjonuje. Co będzie można wtedy osiągnąć? Wynająć trenera osobistego wtedy, kiedy jeszcze jesteśmy w szczytowej formie. Zatrudnić konsultanta od marketingu wtedy, kiedy dział marketingu doskonale sobie radzi. Patrzeć, jak dzieje się magia.

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Mam dwie ulubione książki:

The Wisdom of the Enneagram Dona Richarda Riso i Russa Hudsona. To książka zawierająca wytyczne dla każdego typu osobowości. To ważne. Załóżmy, że dowiedziałeś się z niej, że jesteś „tygrysem". Wiesz już, że nie powinieneś tracić czasu na wywabianie pręg, lecz rozwijać zamiast tego swoje mocne strony. A może jesteś „jagnięciem", co nie jest ani lepsze, ani gorsze od bycia tygrysem. Z tej książki dowiesz się, jak nie marnować życia na stawanie się tym, kim nie jesteś, tylko zamiast tego być najlepszym możliwym „jagnięciem".

Uwielbiam tę książkę tak bardzo, że dziś nie byłabym skłonna spotykać się ani współpracować z nikim przed poznaniem jego enneagramu. Jego znajomość jest jak posiadanie instrukcji obsługi danego człowieka: zapobiega nieporozumieniom i potencjalnym konfliktom w przyszłości.

Potęga teraźniejszości Eckharta Tolle'a. Do przeczytania tej książki zachęciły mnie niezależnie od siebie cztery osoby w ciągu tygodnia, więc ją kupiłam i zabrałam się do czytania, ale… szybko zasnęłam! Odłożyłam ją na półkę. Rok później odkurzyłam ją, ponownie zaczęłam czytać i znowu nic. Z powrotem na regał. Tak było przez cztery lata z rzędu, aż w końcu za piątym razem znowu zaczęłam ją czytać i okazała się tak dobra, że pożarłam ją tak, jak głodny człowiek pożera jedzenie ze szwedzkiego stołu.

Oddziałuje bardzo mocno, ponieważ opisuje stany niedwoiste – coś większego niż mój własny, osobisty, ograniczony obraz świata. Tolle nazywa to „teraźniejszością", ja „połączoną jaźnią" albo „nieskończonym". W sporcie nazywamy to „strefą". W zen – „oświeceniem". Każda tradycja duchowa ma własną nazwę na ten stan.

Jakość mojego życia oceniam po tym, jak często potrafię osiągnąć ten stan wyższej świadomości. Jako adeptka zen nie uważam tego stanu za trwały, inaczej niż sugeruje Tolle, ale to bardzo ważne, żebyśmy umieli odnaleźć go w życiu. To stan, w którym twoje światło rozbłyska i potrafisz zobaczyć, choćby przez chwilę, kim i czym jesteś, oraz rozpoznać naturę tego, co naprawdę dzieje się za zasłoną twojego indywidualnego umysłu. To również miejsce, w którym możesz odkryć najlepsze pomysły. Trzeba jednak pamiętać, że ten stan cię nie odnajdzie; to ty go musisz odnaleźć. Ta książka ci w tym pomoże.

Z jakimi złymi zaleceniami spotykasz się w swoim zawodzie albo obszarze kompetencji?

Terapia rozmową. Rozmawianie i rozmyślanie o swoim strachu jest wspaniałe – któż by nie chciał gadać przez godzinę o sobie? Zamykasz się jednak w ten sposób w kręgu racjonalnego umysłu, czasem na całe dekady. Problemy emocjonalne trzeba rozwiązywać na płaszczyźnie emocjonalnej, nie intelektualnej.

Co nauczyłaś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Wygląda na to, że po czterdziestce zaczynamy zwracać większą uwagę na to, z kim się zadajemy. Przez lata pielęgnowałam przyjaźń z kilkoma osobami, które poznałam mając 20 lat, gdy najbardziej ceniłam towarzystwo ludzi szalonych i ekscentrycznych. Kiedy jednak przekroczyłam granicę 40 lat, ich styl już nie do końca pokrywał się z moim. Niektórzy z nich na różne sposoby szkodzili sobie, a przez to również mnie. Co mogłam zrobić? Utrzymywać kontakty z nawyku, szacunku do przeszłości i chęci oszczędzenia im przykrości, czy wreszcie zakończyć toksyczne znajomości i odejść?

Postanowiłam odejść. Wierz mi, nie było łatwo, ale jedna po drugiej zakończyłam znajomość z pięcioma najlepszymi przyjaciółmi oraz setkami znajomych. Uwolniłam się od przeszłości i zyskałam zdolność zbadania, które części mojej osobowości chcę zgłębić na dalszym etapie życia. Oczywiście przez jakiś czas czułam się dość samotna. Wciąż jeszcze nie znalazłam nowej najlepszej przyjaciółki, choć szukam już od ośmiu lat, i nie chodzę na tak wiele imprez, jak kiedyś. Jednak te, na które chodzę, i spotkania z nowymi ludźmi są zawsze fascynujące i dają mi mnóstwo energii.

Przyjaźnie i znajomości mają być pożywką dla rozwoju, a nie hamulcem. Zakończ te, które zatrzymują cię w miejscu, i okaż ciekawość względem ludzi, którzy wydadzą ci się pociągający. Przekonałam się, że każda osoba, z którą masz ochotę nawiązać znajomość, posiada cechy, które chcesz rozwijać w sobie.

[Uwaga Tima: Zapytałem Kristen, jak rozstaje się z przyjaciółmi. W odpowiedzi przesłała mi czterostronicowy plan. Możesz go pobrać za darmo ze strony tim.blog/kristen].

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczona albo brakuje ci koncentracji?

Szanuję te stany i po prostu przerywam pracę, żeby zrobić coś, co wydaje się niczym, ale oczywiście jest czymś (idę na spacer, rozciągam się, oglądam film). Robię to tak długo, jak trzeba – od kilku godzin do nawet kilku dni – dopóki nie wróci motywacja.

Jeżeli zbliża się termin zakończenia pracy, poświęcam na „nicnierobienie” tylko kilka minut, ale za to idę na całość. Jestem całkowicie świadoma stanu braku skupienia i przytłoczenia. Na przykład biorę gorący prysznic i tylko stoję w strumieniach wody spływającej mi po karku, marudząc o tym, jak mi ciężko. To wspaniałe uczucie. Albo szukam kota i zatapiam twarz w miękkiej sierści na jego brzuchu, ciesząc się tym, jaka jestem w tej chwili nienormalna i głupia.

Poddawanie się w ten sposób chwilowej rzeczywistości nie tylko przynosi ulgę, ale też – niespodzianka! – przekłada się w dużym stopniu na możliwość wejścia w inną rzeczywistość, bez konieczności zmuszania się do czegokolwiek. Zwykle wracam po pięciu minutach organicznie naładowana energią i gotowa na kolejny duży wysiłek.

Szanuj swoje nastroje, nie wymuszając zmiany rzeczywistości, tylko po prostu uznając ich obecność. To bardzo w duchu zen. Kiedy jesteś smutny, po prostu bądź smutny. Kiedy się boisz, po prostu się bój. Kiedy czujesz się przytłoczony, po prostu bądź przytłoczony. Kiedy jesteś zdekoncentrowany, czy umiesz po prostu znaleźć sposób, aby zwyczajnie się tym cieszyć?

Dzięki temu te stany będą przepływały przed twoje życie jak woda przez wąż ogrodowy. Postępuj w ten sposób, a rzeczywistość zawsze będzie się toczyła swoim trybem, a za nią znajdzie się miejsce na coś nowego.

Jakie nowe przekonanie, zachowanie albo zwyczaj najlepiej wpłynęły na twoje życie w ciągu ostatnich pięciu lat?

Ponieważ wierzę, że nasza relacja ze strachem jest najważniejszą relacją w życiu, spędzam obecnie co najmniej dwie minuty dziennie na ćwiczeniu strachu.

Przede wszystkim po przebudzeniu się, jeszcze przed wstaniem z łóżka, obserwuję własne ciało w celu dokonania oceny nastroju. Szczególnie interesuje mnie to, jak bardzo odczuwam strach (on zawsze jest obecny, bez względu na to, czy tego chcemy, czy nie) i w którym miejscu ciała jest on zlokalizowany.

Strach daje uczucie dyskomfortu w naszym ciele. Może objawiać się w oczywisty sposób, jako strach, stres albo lęk (to wszystko jest mniej więcej to samo), albo bardziej jako gniew lub smutek (który może być związany ze strachem, jeżeli strach jest „w piwnicy”). Jeśli wydaje się, że mieści się w umyśle, to

dlatego, że próbujemy sobie z nim radzić intelektualnie zamiast emocjonalnie, co nigdy nie jest dobre. Ja lokalizuję moje uczucia w ciele – czasem w szczęce albo ramionach, czasem w czole. Potem realizuję jedno–dwuminutowy proces:

1. Przez około 15–30 sekund godzę się z tym, że odczuwanie tego dyskomfortu jest czymś naturalnym. Być może zbliża się dzień wygłoszenia ważnego przemówienia albo muszę dotrzymać jakiegoś terminu. Kiedy mamy zrobić coś ważnego, odczuwanie strachu jest normalne. Przyznanie się do tego może bardzo poprawić nasze życie.
2. Następnie 15–30 sekund przeznaczam na zastanowienie się nad moim obecnym stosunkiem do tego dyskomfortu. Jeżeli dyskomfort wydaje się nieproporcjonalny do sytuacji albo w jakiś sposób irracjonalny, to oznacza, że ignoruję strach i on zaczyna przemawiać głośniej albo objawiać się inaczej. Jeżeli tak, zwracam na niego pełną uwagę i pytam siebie, co takiego, o czym nie wiem, ten strach próbuje mi powiedzieć (np. „Napisz nowe przemówienie; to, które masz, jest do niczego” albo „Zapomniałaś zadzwonić do matki”). Skoro jest takim dobrym doradcą, wykorzystuję ten czas ze strachem po to, aby wycisnąć z niego wiedzę tak, jak się wyciska sok z pomarańczy.
3. Następnie poświęcam tyle czasu, ile trzeba, żeby poczuć strach. To ważne: nie można próbować się go pozbyć. Nie o to chodzi, to byłby brak szacunku dla strachu. Trzeba doznać tego uczucia, spędzając z nim trochę czasu, tak jak się go spędza z psem, przyjacielem albo kochankiem. Zwykle poświęcam na to 30–60 sekund. Po upływie tego czasu dostrzeżony i wysłuchany strach często się ulatnia.

Kiedy w ciągu dnia czuję lęk albo niepokój, powtarzam to ćwiczenie. Moi klienci także wykonują to ćwiczenie i efekty są zdumiewające. Po upływie mniej więcej tygodnia nie tylko ustępuje strach i lęk, ale też wiele innych problemów, takich jak bezsenność, depresja, PTSD i gniew. Jeśli robi się to dłużej niż

tydzień, coś zaczyna buzować, pojawia się energia i dochodzi do poprawy nastroju.

Nie stosuję żadnych praktyk wyrażania wdzięczności, poszukiwania spokoju czy wybaczania, które są teraz bardzo modne w Ameryce. Według mnie to odwracanie się od prawdy, która próbuje przykuć twoją uwagę, i zmuszanie się do kłamstwa. Porównuję to do przyklejania plastra na ranę, żeby na nią nie patrzeć. To problem, ponieważ rana, jeśli się nią nie zajmujemy, w końcu zaczyna ropieć.

Zamiast tego zwracam się w stronę mojego dyskomfortu i próbuję nawiązać z nim uczciwą relację, wykonując opisane ćwiczenie. Skupiam się na swoim dyskomforcie, strachu, smutku, gniewie albo czymkolwiek innym, co wydaje się nieprzyjemne – na wszystkich takich rzeczach – i ten wysiłek pozwala mi nie tylko zrozumieć siebie, ale też, co dość nieoczekiwane, zdumiewająco i dogłębnie mnie wyzwala.

„Jest bardzo prawdopodobne, że to, czego młody człowiek uczy się dzisiaj w szkole, będzie zupełnie nieprzydatne, kiedy będzie miał 40 lat. [...] Szczerze radzę skupiać się przede wszystkim na rozwijaniu odporności i inteligencji emocjonalnej".

YUVAL NOAH HARARI

TW: @harari_yuval

FB: tim.blog/harari-facebook (redirect)

ynharari.com

YUVAL NOAH HARARI jest autorem światowych bestsellerów *Sapiens. Od zwierząt do bogów* oraz *Homo Deus. Krótka historia jutra*. Zrobił doktorat na Oksfordzie w 2002 roku, a obecnie jest wykładowcą na Wydziale Historii Uniwersytetu Hebrajskiego w Jerozolimie. Yuval został dwukrotnie (w 2009 i 2012 roku) uhonorowany przyznawaną przez tę uczelnię Polonsky Prize for Creativity and Originality. Opublikował wiele artykułów, w tym *Armchairs, Coffee, and Authority: Eye-witnesses and Flesh-witnesses Speak About War, 1100–2000*, za który dostał Society for Military History's Moncado Award. W bieżących badaniach koncentruje się na zagadnieniach makrohistorycznych: Jaki jest związek między historią a biologią? Jaka jest zasadnicza różnica między *Homo sapiens* a innymi zwierzętami? Czy w historii jest sprawiedliwość? Czy

historia ma kierunek? Czy ludzie stawali się coraz szczęśliwsi w miarę rozwoju historii?

Jaką książkę (albo jakie książki) najczęściej dajesz w prezencie innym ludziom i dlaczego? Ewentualnie wskaż do trzech książek, które wywarły największy wpływ na twoje życie.

Nowy wspaniały świat Aldousa Huxleya. Myślę, że to najbardziej prorocza książka XX wieku i najważniejszy głos w dyskusji o szczęściu w nowoczesnej filozofii Zachodu. Miała głęboki wpływ na moje myślenie o polityce i szczęściu. A ponieważ w moim odczuciu związek między władzą a szczęściem jest najważniejszym zagadnieniem historycznym, *Nowy wspaniały świat* zmienił także moje rozumienie historii.

Huxley napisał tę książkę w 1931 roku, kiedy w Rosji i Włoszech umacniał się komunizm i faszyzm, w Niemczech do głosu dochodził nazizm, militarystyczna Japonia wdawała się w wojnę z Chinami po to, by je podbić, a cały świat tkwił w okowach wielkiego kryzysu. Mimo to Huxley zdołał przebić wzrokiem te ciemne chmury i wyobrazić sobie społeczeństwo przyszłości: bez wojen, głodu i chorób, cieszące się trwałym pokojem, obfitością dóbr i zdrowiem. To świat konsumeryzmu, w którym niepodzielnie rządzą seks, narkotyki i rock and roll, a nadrzędną wartością jest szczęście. Zaawansowana biotechnologia i inżynieria społeczna gwarantują wszystkim zadowolenie i nikt nie ma powodu, żeby się buntować. Tajna policja, obozy koncentracyjne i Ministerstwo Miłości rodem z *Roku 1984* Orwella są zupełnie niepotrzebne. W zasadzie geniusz Huxleya polega na umiejętności pokazania, że ludzi można znacznie skuteczniej kontrolować za pomocą miłości i przyjemności niż przemocy i strachu.

Kiedy ludzie czytają *Rok 1984* Orwella, nikt nie ma wątpliwości, że autor opisuje przerażający, koszmarny świat,

a jedyne pytanie, jakie należy sobie zadać, brzmi: „Jak możemy uniknąć znalezienia się w tak okropnym położeniu?”. Lektura *Nowego wspaniałego świata* budzi innego rodzaju niepokój, ponieważ jest oczywiste, że w świecie przedstawionym musi być coś okropnie złego, ale bardzo trudno jednoznacznie określić, co to jest. Na świecie panują pokój i dostatek, a wszyscy są zawsze w najwyższym stopniu zadowoleni. Co może być w tym złego?

Najbardziej zdumiewające jest to, że kiedy Huxley pisał *Nowy wspaniały świat* w 1931 roku, zarówno on, jak i jego czytelnicy doskonale wiedzieli, że opisuje niebezpieczną dystopię. Tymczasem dzisiaj wielu czytelników może błędnie uznać tę powieść za utopię. Nasze konsumerystyczne społeczeństwo jest tak naprawdę na prostej drodze do urzeczywistnienia wizji Huxleya. Szczęście staje się dziś nadrzędną wartością, a my w coraz większym stopniu korzystamy z biotechnologii i inżynierii społecznej, żeby zapewnić jak największe zadowolenie wszystkim obywatelom-konsumentom. Kto chce wiedzieć, co w tym złego, powinien przeczytać rozmowę Mustafy Monda, zarządcy na Europę Zachodnią, z Johnem (Dzikusem), który przeżył całe życie w rezerwacie w Nowym Meksyku i jest jedynym człowiekiem w Londynie, który wie coś o Bogu i Szekspirze.

Jaki masz niezwykły albo absurdalny nawyk?

Jadąc windą albo ruchomymi schodami, staję na palcach.

W jaki sposób porażka (choćby pozorna) ułatwiła ci późniejsze odniesienie sukcesu? Czy masz jakąś swoją „ulubioną wpadkę”?

Po tym, jak opublikowałem *Sapiensa* po hebrajsku i książka stała się bestsellerem w Izraelu, pomyślałem, że łatwo będzie

wydać ją po angielsku. Przetłumaczyłem ją i wysłałem do różnych wydawców, ale wszyscy z miejsca odrzucili tekst. Do dzisiaj przechowuję pewien szczególnie upokarzający list odmowny od jednego z bardzo prestiżowych wydawnictw. Postanowiłem więc opublikować książkę własnym sumptem na Amazonie. Jakość była okropna i sprzedało się zaledwie kilkaset egzemplarzy. Przez jakiś czas byłem bardzo sfrustrowany.

Zrozumiałem, że chałupnictwo nie jest dobrą drogą i zamiast szukać skrótów, powinienem zabrać się za to na poważnie i skorzystać z profesjonalnej pomocy. Mój mąż Itzik, który ma znacznie lepszy zmysł biznesowy niż ja, przejął stery. Znalazł świetną agentkę literacką Deborah Harris, za której radą zatrudniliśmy wyjątkowego redaktora Haima Watzmana, a on pomógł mi przerobić i doszlifować tekst. Z pomocą tych ludzi zdobyłem kontrakt w wydawnictwie Harvill Secker (należącym do Random House). Mój redaktor tamże, Michal Shavit, zrobił z książki prawdziwy klejnot i zatrudnił najlepszą niezależną agencję PR na brytyjskim rynku wydawniczym – Riot Communications – do zorganizowania kampanii promocyjnej. Wymieniam nazwiska i nazwy tych wszystkich osób i organizacji, ponieważ to dzięki ich profesjonalizmowi *Sapiens* stał się światowym hitem. Bez nich pozostałby niezauważonym, nieoszlifowanym diamentem, tak jak wiele innych świetnych książek, o których nikt nie słyszał. Dzięki tej początkowej porażce poznałem granice własnych zdolności oraz przekonałem się, jak ważna jest pomoc specjalistów zamiast poszukiwania dróg na skróty.

Jakiej rady dotyczącej wchodzenia w „realny świat" udzieliłbyś inteligentnemu, pełnemu zapału studentowi? Jakie rady powinien ignorować?

Nikt tak naprawdę nie wie, jak będzie wyglądał świat i rynek pracy w 2040 roku, a zatem nikt nie wie, czego uczyć dzisiaj

młodzież. W efekcie jest bardzo prawdopodobne, że to, czego młody człowiek uczy się dzisiaj w szkole, będzie zupełnie nieprzydatne, kiedy będzie miał 40 lat.

Na czym należy się więc skoncentrować? Szczerze radzę skupiać się przede wszystkim na rozwijaniu odporności i inteligencji emocjonalnej. Tradycyjnie życie dzieliło się na dwie główne części: okres nauki oraz następujący po nim okres pracy. W pierwszej części życia budowało się stabilną tożsamość i zdobywało umiejętności osobiste i zawodowe; w drugiej żeglowało się przez świat przy wykorzystaniu posiadanych umiejętności, zarabiało się na życie i wnosiło się swój wkład w życie społeczeństwa. Do 2040 roku ten tradycyjny model ulegnie przedawnieniu, a jedynym sposobem na utrzymanie się w grze będzie ciągłe uczenie się przez całe życie i wymyślanie siebie stale od nowa. Świat roku 2040 będzie zupełnie innym miejscem niż dzisiejszy, tempo życia będzie niesamowicie szalone. Zmiany będą zachodziły coraz szybciej. Ludzie muszą więc opanować umiejętność ciągłego uczenia się i przebudowywania swojej tożsamości na bieżąco – nawet w wieku 60 lat.

Zmiany są jednak zwykle dość stresujące i po przekroczeniu pewnego wieku większość ludzi ich nie lubi. Kiedy ktoś ma 16 lat, całe jego życie jest jedną wielką zmianą, bez względu na to, czy mu się to podoba, czy nie. Jego ciało się zmienia, jego umysł się zmienia, jego relacje z innymi się zmieniają – wszystko jest płynne. Człowiek jest zajęty wymyślaniem siebie. W wieku 40 lat nie chce już zmian. Pragnie stabilności. W XXI wieku nie będzie jednak możliwości korzystania z takiego luksusu. Jeśli ktoś będzie próbował utrzymać jakąś niezmienną tożsamość, stałą pracę i trwały światopogląd, zostanie z tyłu, a świat przemknie obok niego. Dlatego ludzie muszą być niezwykle odporni i zrównoważeni emocjonalnie, żeby żeglować w tym niekończącym się sztormie i radzić sobie z bardzo wysokim poziomem stresu.

Problem polega na tym, że bardzo trudno nauczyć kogoś inteligencji emocjonalnej i odporności. Nie da się wyczytać tego

z książki ani przyswoić sobie na wykładzie. Obecnie obowiązujący model edukacji, stworzony w czasie XIX-wiecznej rewolucji przemysłowej, jest w stanie upadłości. Jak dotąd nie wymyśliliśmy jednak żadnej sensownej alternatywy.

Wobec tego nie należy za bardzo ufać dorosłym. W przeszłości zaufanie do dorosłych było całkiem rozsądną strategią, ponieważ ludzie dojrzali całkiem dobrze znali świat, który zmieniał się powoli. XXI wiek będzie inny. Wszystko, co dorośli wiedzą o ekonomii, polityce i relacjach międzyludzkich, może się szybko zdezaktualizować. Jednocześnie nie można zbytnio ufać technice. Ona ma służyć człowiekowi, a nie być jego władczynią. Jeżeli nie zachowamy ostrożności, zacznie narzucać nam swoje cele i czynić nas niewolnikami swojego rozwoju.

Młody człowiek nie ma zatem wyboru i musi lepiej siebie poznać. Wiedzieć, kim jest i czego tak naprawdę chce od życia. Oczywiście to najbardziej odwieczna rada, jaką można przytoczyć, nigdy jednak nie była tak aktualna jak w XXI wieku. Teraz bowiem mamy konkurencję. Google, Facebook, Amazon i rząd korzystają z masowego przetwarzania danych i maszynowego uczenia się, żeby poznawać nas coraz to lepiej. Nie żyjemy już w czasach, w których hakerzy łamali tylko kod komputerowy – nadeszła era włamywania się do ludzkiej tożsamości. Kiedy korporacje i rząd poznają nas lepiej, niż my sami znamy siebie, będą mogły nas kontrolować i manipulować nami, a my nawet nie będziemy o tym wiedzieli. Kto chce utrzymać się w stawce, musi biec szybciej niż Google. Powodzenia!

Co nauczyłeś się skuteczniej odrzucać w ciągu ostatnich pięciu lat? Jakie nowe spostrzeżenia albo metody ci w tym pomogły?

Nauczyłem się znacznie skuteczniej odrzucać zaproszenia. To dla mnie kwestia przetrwania, ponieważ otrzymuję ich kilkadziesiąt tygodniowo. Prawdę mówiąc, wciąż jednak odmawianie nie jest moją najmocniejszą stroną. Źle się czuję, mówiąc komuś „nie". Dlatego zostawiam to innym. Większość ciężkiej pracy wykonuje za mnie mój mąż, który nie tylko zna się lepiej ode mnie na biznesie, ale również ma większą łatwość odmawiania. Zatrudniliśmy też asystenta, który poświęca kilka godzin dziennie na samo pisanie listów odmownych.

Jaka była jedna z najlepszych albo najbardziej wartościowych inwestycji w twoim życiu?

Bez wątpienia jedną z najlepszych inwestycji czasu w moim życiu były dziesięciodniowe warsztaty medytacji Vipassana (www.dhamma.org). Jako nastolatek i student bardzo się wszystkim zamartwiałem i byłem niezwykle nerwowy. Świat wydawał mi się bezsensownym miejscem i nie mogłem znaleźć odpowiedzi na dręczące mnie wielkie życiowe pytania. Nie rozumiałem zwłaszcza tego, dlaczego na świecie i w moim życiu jest tyle cierpienia i co można z tym zrobić. Otaczający mnie ludzie i autorzy książek oferowali tylko rozbudowaną fikcję: mity religijne o bogach i niebiosach, mity nacjonalistyczne o ojczyźnie i jej misji historycznej, mity romantyczne o miłości i przygodzie oraz mity kapitalistyczne o wzroście gospodarczym oraz o tym, że kupowanie i konsumowanie uczyni mnie szczęśliwym. Miałem dość rozsądku, by wiedzieć, że to wszystko są wymysły, ale nie wiedziałem, jak odnaleźć prawdę.

Kiedy robiłem doktorat na Oksfordzie, bliski przyjaciel przez cały rok namawiał mnie na udział w kursie medytacji Vipassana. Uważałem, że to jakieś niuejdżowskie bzdety, a ponieważ nie byłem zainteresowany poznawaniem kolejnej mitologii, odmawiałem. Niemniej po roku cierpliwego namawiania przyjaciel w końcu mnie przekonał.

Wcześniej prawie nic nie wiedziałem o medytacji i z góry zakładałem, że musi się ona opierać na wszelkiego rodzaju skomplikowanych teoriach mistycznych. Byłem więc zaskoczony tym, jak bardzo praktyczne okazało się nauczanie. Prowadzący kurs S.N. Goenka polecił uczestnikom, aby usiedli w siadzie skrzyżnym z zamkniętymi oczami i skupili całą uwagę na oddechu wnikającym do nozdrzy i wydobywającym się z nich. „Nic nie róbcie – powtarzał. – Nie próbujcie kontrolować oddechu ani oddychać w żaden szczególny sposób. Zwracajcie tylko uwagę na bieżącą chwilę, cokolwiek by się nie działo. Kiedy wdychacie powietrze, myślcie: teraz robię wdech. Kiedy wydychacie, myślcie: teraz robię wydech. A kiedy stracicie koncentrację i wasz umysł zacznie błądzić we wspomnieniach i fantazjach, powiedzcie: teraz moje myśli uciekły od oddechu”. To była najważniejsza rzecz, jaką kiedykolwiek mi powiedziano.

Pierwszą rzeczą, jakiej się nauczyłem dzięki obserwowaniu oddechu, było to, że pomimo przeczytania ogromnej liczby książek i zaliczenia ogromnej liczby przedmiotów na uniwersytecie prawie nic nie wiem o swoim umyśle i tylko w niewielkim stopniu umiem go kontrolować. Mimo szczerych chęci nie potrafiłem skoncentrować się na obserwowaniu oddechu na dłużej niż dziesięć sekund! Przez lata żyłem w przekonaniu, że jestem panem swojego życia i szefem swojej osobistej marki. Wystarczyło jednak kilka godzin medytacji, żeby mi uzmysłowić, że ledwo umiem kontrolować siebie. Nie byłem szefem, a najwyżej stróżem. Kazano mi stanąć u bram mojego organizmu – przy nozdrzach – i patrzeć tylko, co wchodzi i co wychodzi. Tymczasem ja po chwili straciłem koncentrację i porzuciłem posterunek. To było bardzo upokarzające i pouczające doświadczenie.

W miarę upływu czasu uczestnicy kursu uczyli się nie tylko obserwować swój oddech, ale też wrażenia cielesne: ciepło, ciśnienie, ból i tak dalej. Technika Vipassany jest oparta na spostrzeżeniu, że stan umysłu jest ściśle związany z odczuciami cielesnymi. Między mną a światem zawsze pośredniczą

odczucia zmysłowe. Nigdy nie reagujemy na zdarzenia zachodzące w świecie zewnętrznym – zawsze na odczucia własnego ciała. Kiedy odczucie jest nieprzyjemne, reaguję awersją. Kiedy odczucie jest przyjemne, reaguję pragnieniem jego ponownego odczucia. Nawet kiedy myślimy, że reagujemy na to, co ktoś inny zrobił, albo na wspomnienie z odległego dzieciństwa czy globalny kryzys finansowy, tak naprawdę reagujemy na napięcie ramion albo skurcz w brzuchu.

Jeżeli ktoś chce się dowiedzieć, czym jest gniew, powinien obserwować odczucia pojawiające się w jego ciele, kiedy jest rozgniewany. Gdy brałem udział w tym kursie medytacji, miałem 24 lata i zapewne przeżyłem wcześniej tysiące napadów gniewu, ale nigdy nie zadałem sobie trudu, żeby się zastanowić, jakie odczucia się z nim wiążą. Zawsze, gdy byłem zły, skupiałem się na przedmiocie mojego gniewu – na tym, co ktoś inny zrobił lub powiedział – zamiast na jego fizycznych przejawach.

Myślę, że obserwując swoje odczucia, przez te dziesięć dni dowiedziałem się o sobie i ogólnie rzecz biorąc o człowieku więcej niż przez całe wcześniejsze życie. Nie musiałem w tym celu przyjmować żadnej opowieści, teorii ani mitologii. Wystarczyło obserwować nagą rzeczywistość. Najważniejsze, co do mnie dotarło, jest to, że głębokim źródłem mojego cierpienia są schematy istniejące w moim umyśle. Kiedy pragnę czegoś i to się nie zdarza, mój umysł reaguje, generując cierpienie. Cierpienie nie jest obiektywnym stanem zewnętrznego świata. Jest mentalną reakcją wytworzoną przez mój własny umysł.

Od czasu tamtego pierwszego kursu w 2000 roku zacząłem uprawiać medytację Vipassana codziennie przez dwie godziny i raz w roku wyjeżdżam na miesiąc lub dwa, by oddać się medytacji w odosobnieniu. To nie jest ucieczka od rzeczywistości, lecz odnawianie kontaktu z nią. Przynajmniej przez dwie godziny dziennie obserwuję rzeczywistość taką, jaka ona jest, podczas gdy przez pozostałe 22 godziny przytłaczają mnie e-maile, tweety i filmiki ze śmiesznymi

kotami. Bez koncentracji i jasności umysłu uzyskanych dzięki tej praktyce nie zdołałbym napisać *Sapiensa* i *Homo Deusa*.

Co robisz, kiedy czujesz się przytłoczony albo brakuje ci koncentracji?

Przez kilka sekund lub minut obserwuję swój oddech.

Garść myśli na zakończenie

„Nie gońcie za sukcesem – im bardziej ku niemu dążycie, czyniąc z niego swój jedyny cel, tym częściej on was omija. Do sukcesu bowiem, tak jak do szczęścia, nie można dążyć. […] Szczęście po prostu musi samo do nas przyjść i to samo dotyczy sukcesu: sukces »przydarza się« nam, kiedy o niego nie zabiegamy. Trzeba słuchać, co nam podpowiada sumienie, a następnie realizować jego nakazy zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą. Dopiero wtedy przekonacie się, że na dłuższą metę – powtarzam: na dłuższą metę! – sukces przychodzi właśnie do tych, którzy o nim nie myśleli”[16].

VIKTOR E. FRANKL, *CZŁOWIEK W POSZUKIWANIU SENSU*

Olśnienia doznane w lodowej kąpieli

„Nie, nie wiem p o c o mu cztery duże worki lodu”.

Recepcjonistka wzruszyła ramionami z rozdrażnieniem, przekazując moją prośbę obsłudze pokoi. Powtórzyła polecenie. Była godzina 20.00, a ludzie obecni w recepcji nie wiedzieli, co o tym wszystkim sądzić.

Ja z kolei byłem jak zombie. Energia skończyła mi się kilka godzin wcześniej. Cierpiąc z powodu bólu lędźwiowego odcinka kręgosłupa, podłożyłem sobie pod głowę worek z przepoconym strojem sportowym i wsparłem się na kontuarze. Boy hotelowy przezornie odsunął się o parę kroków.

Upłynęła chyba cała wieczność, zanim tajemnica lodu została wyjaśniona. Powlokłem się do swojego pokoju i padłem twarzą w dół na łóżko.

Dwadzieścia minut później obudziło mnie pukanie do drzwi. Wreszcie miałem swoje 20 kilogramów lodu. Wrzuciłem go do wanny i po zdjęciu opaski elastycznej z łokcia, odbandażowaniu pokrytych bąblami palców u nóg oraz zażyciu leków przeciwzapalnych zanurzyłem się w lodowatej wodzie. Kiedy straciłem na chwilę oddech, a adrenalina zaczęła wlewać się do moich żył, przyszło mi do głowy znajome zdanie:

„POKOCHAJ BÓL".

Kiedy byłem w ostatniej klasie szkoły średniej, przeczytałem książkę dr. Jima Loehra zatytułowaną *Mental Toughness Training for Sports*. Po tej lekturze przeżyłem najlepszy okres w historii moich dokonań sportowych. Przez cały sezon przed każdym treningiem zapaśniczym pisałem na górze strony dziennika słowa „POKOCHAJ BÓL".

Teraz, podczas pobytu w Orlando na Florydzie, to samo zdanie znowu pojawiło się w mojej głowie.

Kilka miesięcy wcześniej ktoś z Johnson & Johnson Human Performance Institute skontaktował się ze mną, żeby zadać proste pytanie: „Nie chciałbyś się nauczyć grać w tenisa?". Potem dodał: „Dr Jim Loehr chętnie spędziłby z tobą trochę czasu".

Dowiedziałem się, że Jim wybiera się w następnym roku na emeryturę. W swojej karierze pracował z Jimem Courierem, Moniką Seles i kilkudziesięcioma innymi legendami sportu. Gdybym pojechał na Florydę, mógłbym uczyć się techniki gry w tenisa z profesjonalnym trenerem, a gry mentalnej z samym Jimem Loehrem! A tenis od wielu lat był na mojej liście umiejętności do opanowania. Jak mógłbym nie skakać z radości na myśl o takiej szansie? Postanowiłem ją wykorzystać.

Teraz, zanurzony w lodowatej kąpieli, nie miałem najmniejszej ochoty skakać.

Właśnie ukończyłem pierwszy z pięciu dni treningu. Każdy dzień miał obejmować sześć godzin pracy, a ja już czułem się

złamany. Moje zadawnione zapalenie ścięgien w łokciu odezwało się ze zdwojoną siłą, powodując potworny ból nawet przy próbie podniesienia szklanki z wodą. O umyciu zębów albo uściśnięciu komuś ręki mogłem najwyżej pomarzyć. Nie wspominam już o bólu w krzyżu i wszystkim innym.

Mój umysł zaczął pracować:

Może tak to właśnie jest, kiedy ma się 40 lat? Wszyscy mi mówią, że to normalne. Może powinienem ograniczyć straty i zająć się jednak innymi rzeczami? Bądźmy szczerzy: jestem beznadziejnym tenisistą i wszystko mnie boli. Zresztą w San Francisco i tak nie zdołałbym regularnie chodzić na korty. Nikt nie będzie miał pretensji, jeśli zrezygnuję z dalszego treningu. Nikt nawet nie zauważy…

Potrząsnąłem głową, po czym klepnąłem się w potylicę, żeby wybić sobie z niej takie pomysły.

Nie możesz tego schrzanić, Ferriss. To kuriozalne. Dopiero zacząłeś, a przecież zawsze tego chciałeś. Jechałeś taki kawał drogi na Florydę, żeby poddać się po pierwszym dniu? Dajże spokój.

Myśleć. Może mógłbym grać lewą ręką? Albo rzucać piłki, żeby zaimitować grę, a skupić się na pracy nóg? Ostatecznie może mógłbym zupełnie zrezygnować z treningu fizycznego, a skupić się tylko na grze mentalnej?

Wypuściłem powietrze, zamknąłem oczy i zrobiłem kilka głębokich wdechów. Potem sięgnąłem ponad krawędzią wanny po książkę. Zawsze coś czytam, żeby nie myśleć o bólu wiążącym się z trwającą 10–15 minut lodową kąpielą. Tego wieczora miałem pod ręką książkę *Wewnętrzna gra: tenis* W. Timothy'ego Gallweya.

Po kilku stronach jeden akapit przykuł moją uwagę:

Adept wewnętrznej gry uczy się cenić sztukę zrelaksowanej koncentracji ponad wszystkie inne umiejętności; odkrywa prawdziwe podstawy pewności siebie i uczy się, że kluczem do wygranej w każdej grze jest niezabieganie o nią.

Kluczem do wygranej w każdej grze jest niezabieganie o nią?

Z tą myślą wypełzłem z napełnionej lodem wanny i powlokłem się do łóżka, gdzie zapadłem w głęboki sen.

Punkt przyłożenia

Następnego ranka w ośrodku szkoleniowym powitał mnie Lorenzo Beltrame, mój niewiarygodnie utalentowany i życzliwy trener tenisa.

Jim też był w pobliżu, ze swoim szerokim uśmiechem, butami w rozmiarze 49,5 oraz jak zwykle dobrą radą: „Dziś rób wszystko bardziej miękko: trzymaj rakietę bardziej miękko, uderzaj bardziej miękko… Niech to ramiona i biodra nadają rozpęd piłce".

Wszyscy trzej wiedzieliśmy, że tego dnia okaże się, czy mogę iść dalej, grając lewą ręką, czy też będę musiał całkiem się poddać. Jim nie chciał, żebym zrobił sobie krzywdę i żeby optymizm przerodził się w masochizm.

Wyszliśmy na kort.

Po dwóch godzinach ćwiczeń Lorenzo postawił pośrodku siatki miotłę i powiesił na niej ręcznik, w który miałem trafiać piłką.

Posłałem pozornie niekończącą się serię piłek w siatkę. Miałem zerową celność i coraz bardziej dokuczał mi ból ręki.

Lorenzo kazał mi przerwać i obszedł siatkę. Mówił spokojnie: „Kiedy byłem młodym zawodnikiem we Włoszech, dziewięcio- czy dziesięcioletnim, mój trener nauczył mnie jednej zasady: mogłem popełniać błędy, ale nie wolno mi było powtórzyć żadnego z nich. Kiedy trafiłem piłką w siatkę, mówił: »Nie obchodzi mnie, czy poślesz teraz piłkę w płot, czy gdziekolwiek indziej, ale nie wolno ci nigdy więcej trafić w siatkę. To jedyna zasada«".

Następnie Lorenzo całkowicie zmienił cel treningu. Zamiast kompulsywnie wpatrywać się w cel, czyli ręcznik, miałem się

skupić na tym, co było bezpośrednio przede mną:

Na punkcie przyłożenia.

Punkt przyłożenia to miejsce, w którym dochodzi do zetknięcia się piłki z rakietą. To ułamek sekundy, w którym twoje intencje wchodzą w kolizję ze światem zewnętrznym. Jeżeli spojrzysz na zatrzymane ujęcie zawodowego tenisisty w tym krytycznym momencie, zauważysz, że jego wzrok jest najczęściej wbity w piłkę dotykającą rakiety.

„Gotowy?" – zapytał.

„Gotowy".

Rzucił mi pierwszą piłkę i… stało się coś niezwykłego!

Kiedy tylko przestałem myśleć o celu – miejscu, w które chciałem posłać piłkę – i zamiast tego skupiłem się na tym, co przede mną – na punkcie przyłożenia – wszystko zaczęło się układać. 10, 15, 20 piłek poleciało dokładnie tam, gdzie chciałem, a ja nawet nie myślałem o tym, gdzie chcę je skierować.

Lorenzo uśmiechnął się, zakręcił ręką i nadal podawał mi piłki. Krzyknął w stronę linii bocznej, przy której pojawił się Jim po wyjściu z biura: „Niech pan na to spojrzy, doktorze!".

Na twarzy Jima zagościł szeroki uśmiech: „No patrzcie tylko!" – rzucił.

Szło mi, i to przez cały czas. Im bardziej skupiałem się na punkcie przyłożenia, tym lepiej wychodziły mi zagrania pozostawione same sobie. Mój łokieć jakoś mniej bolał, a ja zdołałem ukończyć pięciodniowy trening.

Było wspaniale.

Problem wielkich pytań

W większości przypadków pytanie typu: „Co powinienem zrobić ze swoim życiem?" jest najgorszym z możliwych.

„Co powinienem zrobić z moją zagrywką tenisową?", „Co powinienem zrobić z tą kolejką w Starbucksie?", „Co

powinienem zrobić z tym korkiem na drodze?”, „Jak powinienem zareagować na uczucie gniewu narastające w mojej klatce piersiowej?”. Te pytania są o wiele lepsze.

Doskonałość jest kwestią następnych pięciu minut. Doskonalenie się jest kwestią następnych pięciu minut. Szczęście jest kwestią następnych pięciu minut.

To nie znaczy, że trzeba zrezygnować z planowania. Zachęcam do formułowania śmiałych, ambitnych planów. Trzeba tylko pamiętać, że wielkie ponad wyobrażenie cele osiąga się po podzieleniu ich na małe, wykonalne zadania i dzięki skupianiu się na pojedynczych „punktach przyłożenia”, jeden po drugim.

Moje życie zawsze było pełne wątpliwości… W większości nieuzasadnionych.

Mówiąc ogólnie, choć dobrze jest mieć plan, większe poczucie wolności daje zrozumienie, że żaden zły krok nie może cię zniszczyć. To daje odwagę do improwizowania i eksperymentowania. Jak to mówi Patton Oswalt: „Moją ulubioną porażką jest każda sytuacja, w której najadłem się wstydu na scenie jako komik. Bo zawsze następnego dnia budziłem się rano i okazywało się, że świat się nie skończył”.

A jeśli ci się wydaje, że świat naprawdę się skończył, być może jest to tylko sygnał, żeby pójść inną, lepszą drogą. Brandon Stanton wyraża to trochę inaczej: „Czasem trzeba pozwolić życiu, by uchroniło nas przed tym, czego pragniemy”.

Tym, czego pragniesz, może być ten ręcznik na środku kortu, kompulsywny cel, który uniemożliwia ci osiągnięcie tego, czego potrzebujesz.

Nie spuszczaj piłki z oczu, czuj to, co musisz czuć, i koryguj kurs w miarę pokonywania drogi.

Życiowa rozgrywka potoczy się wtedy sama.

Dawca mocy

Podczas naszego drugiego lunchu w Orlando Jim opowiedział mi historię Dana Jansena.

Dan Jansen urodził się w Wisconsin jako najmłodsze z dziewięciorga dzieci. Zainspirowany przez swoją siostrę Jane zaczął uprawiać łyżwiarstwo szybkie i w wieku 16 lat ustanowił rekord świata juniorów na dystansie 500 metrów. Wtedy postanowił poświęcić swoje życie rywalizacji sportowej.

Dan sumiennie wypracował sobie drogę na szczyt, ale podczas każdych igrzysk olimpijskich spotykała go jakaś tragedia. Najgorsze nieszczęście przydarzyło mu się w 1988 roku. Kilka godzin przed wyścigiem o mistrzostwo olimpijskie na dystansie 500 metrów Dan dowiedział się, że Jane przegrała walkę z białaczką. Podczas biegu upadł i uderzył o bandę. Kilka dni później to samo stało się podczas wyścigu na 1000 metrów. Jechał do Calgary jako murowany kandydat do dwóch złotych medali, wrócił z pustymi rękami, zdruzgotany rodzinną tragedią.

Dan zaczął oczekiwać pecha podczas każdych zawodów, więc żeby to zmienić, w 1991 roku zaczął pracować z Jimem Loehrem.

Wiele osób w tamtym okresie uważało, że zejście poniżej 36 sekund na dystansie 500 metrów jest niemożliwe. Słowo „niemożliwe” zagnieździło się w umyśle Dana, więc w celu przeciwdziałania jego wpływowi zaczął codziennie zapisywać na górze strony w swoim dzienniku czas 35:99.

Problemem był także dystans 1000 metrów, a w każdym razie tak się wydawało. Dan miał podczas niego za dużo czasu na myślenie i odtwarzanie w głowie ciągów negatywnych przekonań.

Dlatego codziennie przez dwa lata Jim i Dan dopisywali jeszcze coś na górze strony w dzienniku:

„UWIELBIAM 1000”.

Czwartego grudnia 1993 roku Dan ukończył wyścig na dystansie 500 metrów w rekordowym czasie 35:92, pokonując barierę 36 sekund i ustanawiając nowy rekord świata. Poprawił ten wynik 30 stycznia 1994 roku. Na igrzyska olimpijskie do

Lillehammer w 1994 roku pojechał w życiowej formie. Miał ostatnią szansę na zdobycie medalu olimpijskiego.

Na swoim koronnym dystansie 500 metrów zajął ósme miejsce. Była to miażdżąca porażka. Klątwa olimpiady nadal go prześladowała.

Potem przyszła pora na wyścig na dystansie 1000 metrów, którego nie lubił. Miał to być jego ostatni występ olimpijski. Nie upadł. Zaskoczył wszystkich, zostawiając rywali daleko z tyłu, ustanawiając rekord świata i zdobywając złoty medal.

Dan nauczył się uwielbiać ten dystans i został bohaterem narodowym.

Piekielnie dobra historia, prawda?

Możesz teraz powiedzieć: „To wszystko jest bardzo inspirujące i w ogóle, ale co zrobić, jeśli ktoś nie ma możliwości skorzystania z pomocy Jima Loehra?”.

W wieku 17 lat ja także jej nie miałem. Przeczytałem jego książkę *Mental Toughness Training for Sports*, leżąc na łóżku piętrowym, i ona odmieniła moje życie. Aby uczyć się od najlepszych, nie musisz spotykać się z nimi osobiście, musisz tylko chłonąć ich wiedzę. Możesz ją czerpać z książek, nagrań audio albo z jednego doniosłego cytatu.

Karmiąc własny umysł, stajesz się swoim najlepszym trenerem.

Parafrazując Jima: dawcą mocy w twoim życiu jest wewnętrzny głos, którego nikt oprócz ciebie nie słyszy. Kształtując jego ton i zawartość przekazu, decydujesz o jakości własnej egzystencji. Ten głos jest wytrawnym gawędziarzem, a historie, które sobie opowiadamy, tworzą naszą rzeczywistość.

Na przykład co mówisz do siebie po popełnieniu przygnębiającego błędu? Czy mówiłbyś w ten sposób do bliskiego przyjaciela, któremu powinęłaby się noga? Jeżeli nie, musisz nad tym popracować. Uwierz mi, że wszyscy mamy wiele do zrobienia w tej kwestii.

W tym miejscu powinienem wytłumaczyć, o co chodzi w moim ulubionym zdaniu.

Kiedy mówię „POKOCHAJ BÓL”, nie mam na myśli samobiczowania się. To zwykłe przypomnienie, że wzrost i rozwój niemal zawsze wymagają dyskomfortu. Czasem jest on umiarkowany, jak wtedy, kiedy jedziesz pod górkę na rowerze albo musisz przełknąć dumę, żeby uważniej słuchać. Innym razem jest bardziej dotkliwy, na przykład podczas treningu w okolicach progu mleczanowego albo emocjonalnego odpowiednika nastawiania kości. Żaden z tych stresorów cię nie zabije i prawie nikt nie szuka ich świadomie. Korzyści z wystawiania się na nie (lub ich brak) wynikają tylko z tego, jak do siebie mówisz.

Dlatego „POKOCHAJ BÓL”.

Brian Koppelman wspomniał w niniejszej książce, że uważa Harukiego Murakamiego za najwybitniejszego powieściopisarza na świecie. Murakami jest oprócz tego wytrawnym biegaczem długodystansowym. Oto, co mówi o bieganiu, choć można te słowa odnieść również do wszystkich innych dziedzin ludzkiej działalności:

Ból jest nieuchronny. Cierpienie jest kwestią wyboru. Powiedzmy, że biegniesz i myślisz: „Matko, jak boli, dłużej tego nie zniosę”. Ból jest nieuchronną rzeczywistością, ale to, czy go zniesiesz, zależy wyłącznie od ciebie.

Jeśli chcesz mieć więcej, robić więcej i być kimś więcej, musisz zacząć od głosu, którego nie słyszy nikt oprócz ciebie.

Wiele rozwidlających się ścieżek

Jeżeli zależy ci na większym spokoju i sukcesie, nie musisz być tytanem intelektu, członkiem tajnego bractwa ani gonić za ruchomym celem „trochę” wyższych zarobków. To wszystko są tylko czynniki rozpraszające.

Biorąc pod uwagę wszystko to, co wiem, odnoszę wrażenie, że wystarczy najprostszy przepis: skupiaj się na tym, co

bezpośrednio przed tobą, buduj wspaniałe życie ze wspaniałych dni i staraj się nie powtarzać swoich błędów. To wszystko. Przestań posyłać piłki w siatkę i spróbuj czegoś innego, może nawet zupełnie przeciwnego. Jeżeli naprawdę chcesz zapracować na wyjątkowy szacunek, postaraj się po prostu nie być bałwanem, a staniesz się supergwiazdą Voltronem.

Kluczem do wygranej w każdej grze jest niezabieganie o nią.

Kiedy masz wrażenie, że za bardzo dążysz do sukcesu, to znaczy, że odszedłeś od swoich priorytetów, porzuciłeś technikę, straciłeś koncentrację i przestałeś być uważny. Potraktuj to jak wskazówkę do zresetowania się, a nie zmniejszenia wysiłku. I pociesz się tym, że kiedy masz wątpliwości, odpowiedź prawdopodobnie masz pod nosem.

Jak by to wyglądało, gdyby to było łatwe?

W świecie, w którym tak naprawdę nikt nic nie wie, masz niewiarygodną swobodę ciągłego wymyślania siebie od nowa i wytyczania nowych ścieżek, bez względu na to, jakie mogłyby być dziwne. Pogódź się ze swoim dziwnym ja.

Nie ma jednej dobrej odpowiedzi. Są tylko coraz lepsze pytania…

Nie bądź narwany, mój kochany.

Tim

Weź głęboki oddech...

olecane źródła

Wszystkie poniższe źródła są bezpłatnym uzupełnieniem lekcji zawartych w tej książce. Wiele z nich stanowi odskocznię do korzystania z narzędzi, których używam codziennie lub co tydzień.

Linki do wszystkich „najczęściej darowanych" i „najczęściej polecanych" książek wymienionych w *Plemieniu mentorów*: tim.blog/booklist.

Linki do wszystkich „zakupów o wartości nie większej niż 100 dolarów" wymienionych w *Plemieniu mentorów*: tim.blog/under100.

5-Bullet Friday – tim.blog/friday

5-Bullet Friday to jeden z najpopularniejszych newsletterów na świecie. Około 30 procent osób opisanych w tej książce poznałem tylko dlatego, że subskrybują 5-Bullet Friday. To krótki e-mail wysyłany przeze mnie co piątek, zawierający listę pięciu fajnych rzeczy, które odkryłem lub które sprawiły mi radość w minionym tygodniu. Mogą to być gadżety, artykuły, start-upy, książki, eksperymentalne suplementy diety, nowe życiowe zagrywki i sztuczki. Wszystko to bywa całkiem dziwaczne. Zawartości tych e-maili nie publikuję w żadnym innym miejscu.

***The Tao of Seneca* – tim.blog/seneca**

The Tao of Seneca to wprowadzenie do filozofii stoickiej za pośrednictwem słów Seneki, uzupełnione ilustracjami, sylwetkami współczesnych stoików, wywiadami i innymi materiałami. Gdybyś mnie zapytał, jaką książkę daję najczęściej w prezencie, wymieniłbym właśnie tę. Czytałem listy Seneki setki razy i polecałem tysiące razy.

Stoicyzm to bardzo sensowny system filozoficzny, którego stosowanie przynosi wymierne rezultaty w realnym życiu. Można o nim myśleć jako systemie operacyjnym umożliwiającym niezwykle skuteczne funkcjonowanie w środowisku odznaczającym się wysokim poziomem stresu. Thomas Jefferson trzymał pisma Seneki na stoliku nocnym. George Washington, najbystrzejsi ludzie w Dolinie Krzemowej, trenerzy i zawodnicy NFL (np. takich drużyn jak Patriots i Seahawks) wyznają stoicyzm, ponieważ sprawia, że potrafią skuteczniej rywalizować. *The Tao of Seneca* zawiera omówienie wszystkich podstawowych zagadnień.

Prelekcja z konferencji TED na temat opanowywania lęku: tim.blog/ted

W czasie tej prelekcji (mającej ponad 3 miliony wyświetleń) opisuję najważniejsze ćwiczenie, które wykonuję przynajmniej raz w miesiącu. Moje najlepsze inwestycje i decyzje biznesowe można powiązać z umiejętnością opanowywania lęku, ale jeszcze ważniejszym jej zastosowaniem jest unikanie autodestrukcji.

Mój blog o eksperymentowaniu z różnym stylami życia: tim.blog

Ten blog sprawił, że zaistniałem, zanim jeszcze wymyśliłem podcast i inne błazeństwa. Zawiera rozmowy z ekspertami, opisy eksperymentów i studia przypadków dotyczące różnych moich dociekań, w tym związanych z odchudzaniem, inwestowaniem, nauką języków, psychodelikami i wieloma innymi rzeczami. Dziesięć najpopularniejszych znajdziesz pod adresem tim.blog/top10.

Rozwiązanie zagadki: tim.blog/spin

Podziękujesz mi później.

25 najlepszych odcinków *The Tim Ferriss Show*

The Tim Ferriss Show to pierwszy podcast zawierający rozmowy o tematyce biznesowej, który przekroczył granicę 200 milionów pobrań i przez trzy lata z rzędu był umieszczany przez Apple na liście „Best of iTunes".

Poniżej znajduje się lista 25 najbardziej popularnych odcinków według stanu na 1 września 2017 roku.

Ale, ale… *Achtung*! Nie uszeregowałem ich w kolejności malejącej według liczby pobrań. Ze względu na szybki wzrost tej liczby doszłoby do zniekształcenia obrazu: nowszy *niezły* odcinek mógłby się okazać „bardziej popularny" niż starszy *wielki hit*, który w okresie swojego największego powodzenia miał trzy razy wyższą liczbę pobrań niż przeciętna. W celu skorygowania tego efektu musiałem zastosować lepszą metodologię i winien jestem szczególne podziękowania mojemu bratu za pomoc w tym zakresie[17].

Wszystkie odcinki (jest ich ponad 250) można znaleźć pod adresami: tim.blog/podcast oraz itunes.com/timferriss.

1. „Jamie Foxx on Workout Routines, Success Habits, and Untold Hollywood Stories" – Jamie Foxx o programach treningowych, nawykach ludzi sukcesu i nieopowiedzianych historiach z Hollywood (odcinek 124): tim.blog/jamie.
2. „The Scariest Navy SEAL Imaginable… and What He Taught Me" – Czego się nauczyłem od najbardziej przerażającego komandosa SEAL, jakiego można sobie wyobrazić (odcinek 107): tim.blog/jocko.

3. „Arnold Schwarzenegger on Psychological Warfare (and Much More)” – Arnold Schwarzenegger o wojnie psychologicznej i wielu innych sprawach (odcinek 60): tim.blog/arnold.
4. „Dom D’Agostino on Fasting, Ketosis, and the End of Cancer” – Dom D’Agostino o poście, ketozie i ostatecznej rozprawie z rakiem (odcinek 117): tim.blog/dom2.
5. „Tony Robbins on Morning Routines, Peak Performance, and Mastering Money” – Tony Robbins o porannych rytuałach, szczytowej wydajności i mistrzowskim opanowaniu kwestii finansowych (odcinek 37): tim.blog/tony.
6. „How to Design a Life – Debbie Millman” – Debbie Millman o projektowaniu życia (odcinek 214): tim.blog/debbie.
7. „Tony Robbins On Achievement Versus Fulfillment” – Tony Robbins o różnicy miedzy osiągnięciem a spełnieniem (odcinek 178): tim.blog/tony2.
8. „Kevin Rose” (odcinek 1) – tim.blog/kevinrose [Możesz obejrzeć, jeżeli chcesz się przekonać, jak kiepski może być pierwszy odcinek podcastu. Nietrzeźwość nie ułatwia sprawy].
9. „Charles Poliquin on Strength Training, Shredding Body Fat, and Increasing Testosterone and Sex Drive” – Charles Poliquin o treningu siłowym, pozbywaniu się tkanki tłuszczowej i zwiększaniu poziomu testosteronu oraz popędu seksualnego (odcinek 91): tim.blog/charles.
10. „Mr. Money Mustache – Living Beautifully on $25–27K Per Year” – Mr. Money Mustache o tym, jak dobrze żyć za 25–27 tysięcy dolarów rocznie (odcinek 221): tim.blog/mustache.
11. „Lessons from Warren Buffett, Bobby Fischer, and Other Outliers” – Lekcje Warrena Buffetta, Bobby’ego Fischera i innych ludzi spoza schematu (odcinek 219): tim.blog/buffett.
12. „Exploring Smart Drugs, Fasting, and Fat Loss – Dr. Rhonda Patrick” – Dr Rhonda Patrick o badaniu inteligentnych

leków oraz wpływu postu na ludzki organizm i utratę tkanki tłuszczowej (odcinek 237): tim.blog/rhonda.

13. „5 Morning Rituals that Help Me Win the Day” – 5 porannych rytuałów, które pomagają mi przeżyć dobrze dzień (odcinek 105): tim.blog/rituals.
14. „David Heinemeier Hansson: The Power of Being Outspoken” – David Heinemeier Hansson o potędze szczerości (odcinek 195): tim.blog/dhh.
15. „Lessons from Geniuses, Billionaires, and Tinkerers” – Lekcje geniuszy, miliarderów i majsterkowiczów (odcinek 173): tim.blog/chrisyoung.
16. „The Secrets of Gymnastic Strength Training” – Sekrety treningu Gymnastic Strength (odcinek 158): tim.blog/gst.
17. „Becoming the Best Version of You” – O stawaniu się najlepszą wersją siebie (odcinek 210): tim.blog/best
18. „The Science of Strength and Simplicity with Pavel Tsatsouline” – Trening siły i prostoty z Pavlem Tsatsouline (odcinek 55): tim.blog/pavel.
19. „Tony Robbins on Morning Routines, Peak Performance, and Mastering Money (Part 2)” – Tony Robbins o porannych rytuałach, szczytowej wydajności i mistrzowskim opanowaniu kwestii finansowych, część II (odcinek 38): tim.blog/tony.
20. „How Seth Godin Manages His Life: Rules, Principles, and Obsessions” – Jak Seth Godin kieruje swoim życiem: reguły, zasady i obsesje (odcinek 138): tim.blog/seth.
21. „The Relationship Episode: Sex, Love, Polyamory, Marriage, and More (with Esther Perel)” – Odcinek o relacjach: seks, miłość, poliamoria, małżeństwo i inne sprawy (z Esther Perel, odcinek 241): tim.blog/esther.
22. „The Quiet Master of Cryptocurrency: Nick Szabo” – Dyskretny mistrz kryptowalut: Nick Szabo (odcinek 244): tim.blog/crypto.
23. „Joshua Waitzkin” (odcinek 2): tim.blog/josh.
24. „The Benevolent Dictator of the Internet, Matt Mullenweg” – Dobrotliwy dyktator internetu, Matt Mullenweg (odcinek

61): tim.blog/matt.

25. „Ricardo Semler – The Seven-Day Weekend and How to Break the Rules” – Ricardo Semler o siedmiodniowym weekendzie i łamaniu zasad (odcinek 229): tim.blog/ricardo.

Poszerzone wywiady

Z wieloma osobami zaprezentowanymi w tej książce nagrałem poszerzone wersje wywiadów.

Rozmowy te mają bardzo szeroką tematykę, od porannych rytuałów po najlepsze rady, jakie kiedykolwiek otrzymali moi rozmówcy. W większości przypadków prawie w ogóle nie pokrywają się z zawartością książki, zatem są to dodatkowe narzędzia, taktyki i nawyki do wykorzystania.

Mam nadzieję, że spodobają ci się tak bardzo, jak mnie! Dostęp do wszystkich jest darmowy.

Oto wszystkie wywiady w kolejności alfabetycznej według imion rozmówców:

Adam Robinson – tim.blog/robinson
Amelia Boone – tim.blog/amelia
Brené Brown – tim.blog/brene
Brian Koppelman – tim.blog/koppelman
Caroline Paul – tim.blog/caroline
Darren Aronofsky – tim.blog/darren
Debbie Millman – tim.blog/debbie
Eric Ripert – tim.blog/eric
Esther Perel – tim.blog/esther
Kevin Kelly – tim.blog/kevin
Kyle Maynard – tim.blog/kyle
Jerzy Gregorek – tim.blog/jerzy
Jocko Willink – tim.blog/jocko
Josh Waitzkin – tim.blog/josh
Larry King – tim.blog/larry
Maria Szarapowa – tim.blog/sharapova
Mark Bell – tim.blog/markbell
Michael Gervais – tim.blog/gervais

Mr. Money Mustache – tim.blog/mustache
Naval Ravikant – tim.blog/naval
Neil Strauss – tim.blog/strauss
Nick Szabo – tim.blog/crypto
Peter Attia – tim.blog/attia
Ray Dalio – tim.blog/dalio
Rick Rubin – tim.blog/rubin
Robert Rodriguez – tim.blog/robert
Sam Harris – tim.blog/harris
Soman Chainani – tim.blog/soman
Stewart Brand – tim.blog/stewart
Terry Laughlin – tim.blog/terry (link prowadzi do programu telewizyjnego, który razem nagraliśmy)
Tim O'Reilly – tim.blog/oreilly
Whitney Cummings – tim.blog/whitney

Stwórz własny indeks

Ponieważ mam obsesję na punkcie robienia notatek, postanowiłem umieścić tutaj coś, co moim zdaniem powinno się znajdować w większości książek: kilka stron na zapisywanie własnych wniosków i pomysłów.

Zachęcam do notowania najciekawszych spostrzeżeń, cytatów i rzeczy do zrobienia, razem z nazwiskami moich gości oraz numerami stron, na których znajdują się ich profile. Po stworzeniu tego indeksu nie będziesz miał trudności z szybkim odnalezieniem ulubionych fragmentów.

Na przykład jeśli szczególnie przypadły ci do gustu słowa Brené Brown „Odwaga jest ważniejsza niż komfort", możesz dopisać je do swojego indeksu wraz z kolejnym krokiem, który powinieneś w związku z nimi wykonać:

„Odwaga jest ważniejsza niż komfort", Brené Brown, s. 232. Następny krok: we wtorek o godzinie 13.00 spróbować [TU WPISZ NIEWIELKI KOLEJNY KROK].

Oczywiście różnym ludziom podobają się różne rzeczy. Bardzo chciałbym wiedzieć, co wyniosłeś z tej książki. Jeżeli chcesz się tym podzielić, zrób zdjęcie swojego indeksu i wyślij mi na Instagramie (@timferriss) albo Twitterze (@tferriss). Obejrzę i odpiszę. Do zobaczenia na łączach.

Miłego notowania!

Tim

Podziękowania

Przede wszystkim muszę podziękować wszystkim mentorom, których rady, historie i lekcje są istotą tej książki. Dziękuję Wam za poświęcony mi czas i hojność ducha. Niech dobro, którym obdarzacie świat, zostanie Wam wynagrodzone stokrotnie.

Dziękuję serdecznie Stephenowi Hanselmanowi, mojemu agentowi i przyjacielowi. Za celebrowanie drobnych zwycięstw na drodze do sukcesu. Niedługo będzie więcej drinków.

Dziękuję całemu personelowi wydawnictwa Houghton Mifflin Harcourt, zwłaszcza posiadającej nadludzkie zdolności Stephanie Fletcher oraz całemu zespołowi produkcyjnemu w składzie: Rebecca Springer, Katie Kimmerer, Marina Padakis Lowry, Jamie Selzer, Rachael DeShano, Beth Fuller, Jacqueline Hatch, Chloe Foster, Margaret Rosewitz, Kelly Dubeau Smydra, Chris Granniss, Jill Lazer, Rachel Newborn, Brian Moore, Melissa Lotfy i Becky Saikia-Wilson – pomogliście mi ujarzmić tę bestię i dokonać kolejnego cudu. Dziękuję, że ślęczeliście ze mną po nocach. Mojemu wydawcy Bruce'owi Nicholsowi oraz jego niezwykłemu zespołowi, do którego należą prezes Ellen Archer, Deb Brody, Lori Glazer, Debbie Engel i wszyscy oddani członkowie zespołu marketingowego i sprzedażowego, dziękuję za to, że wierzyli w tę książkę i przenosili ze mną góry. Będzie ona nieocenioną lekturą dla wielu ludzi.

Donnie i Adamowi dziękuję za utrzymanie posterunku. Bez Was mój podcast przestałby istnieć, a ja nie miałbym żadnych szans, żeby robić pozostałe rzeczy. Jesteście wielcy!

Hristo, dziękuję Ci za ciągłe sprawdzanie szczegółów (łopatki!) i niekończące się ustalanie faktów. Masz ochotę na więcej zawijańców śródziemnomorskich? Więcej sosu pomidorowego na dziełach sztuki? Co powiesz na trzecią rundę

za rok? Nawiasem mówiąc, wciąż nie mogę zrozumieć, dlaczego lubisz pracować po ciemku…

Amelio, jesteś wojowniczką i mistrzynią w wyznaczaniu czerwonej linii. Słowa nie mogą wyrazić tego, ile znaczyła dla mnie Twoja pomoc i wsparcie. Dziękuję, dziękuję, dziękuję. Pamiętaj tylko o swojej bransoletce, a zapłata w maśle orzechowym (#messybaby!) i narzędziach mobilności przyjdzie niebawem.

Na końcu chciałbym zadedykować tę książkę mojej rodzinie, która zawsze mnie prowadziła, zachęcała, kochała i pocieszała, kiedy było trzeba. Kocham Was tak bardzo, że trudno to wyrazić słowami.

[1] tim.blog/ted
[2] Zob. *4 godziny, by zostać mistrzem nie tylko w kuchni.*
[3] tim.blog/swimming
[4] Dziś Korfu – *przyp. tłum.*
[5] W języku angielskim *hoi polloi* oznacza „plebs, pospólstwo” – *przyp. tłum.*
[6] Polskie wersje wymienionych utworów, w znakomitym tłumaczeniu i wykonaniu Macieja Zembatego, noszą tytuły: „Tańcz mnie po miłości kres”, „Słynny niebieski prochowiec” i „Alleluja” – *przyp. tłum*.
[7] Polskie wydanie: *Tao mocy*, Helion, Gliwice 2010 – *przyp. tłum*.
[8] *Influencer marketing* to forma marketingu szeptanego, prowadzona jednak na większą skalę przez gwiazdy blogosfery i mediów społecznościowych (tzw. *influencerów*) – *przyp. tłum*.
[9] Driver i iron to rodzaje kijów golfowych – *przyp. tłum*.
[10] Big Eight Conference – istniejąca w latach 1907–1996 akademicka organizacja sportowa, zrzeszająca osiem uniwersytetów ze środkowej części Stanów Zjednoczonych – *przyp. tłum*.
[11] Terry Laughlin zmarł 20 października 2017 roku – *przyp. tłum.*
[12] Przez K-12 należy rozumieć „od przedszkola do 12 klasy”. Chodzi o kształcenie trwające od przedszkola (K jak *kindergarten*) do ostatniej klasy szkoły średniej (w sumie 12 klas) – *przyp. tłum*.
[13] W 2018 roku ukazała się najnowsza książka Stevena Pinkera, zatytułowana *Enlightenment Now: The Case for Reason, Science, Humanism, and Progress – przyp. tłum.*
[14] Fragment *Rozmyślań* w przekładzie Mariana Reitera – *przyp. tłum*.
[15] Ten bardzo dziwny cytat nabierze większego senu, jeśli przeczytasz rozważania na temat psychodelików w profilu Jamesa Fadimana w *Narzędziach tytanów*.
[16] Fragment *Człowieka w poszukiwaniu sensu* w przekładzie Aleksandry Wolnickiej – *przyp. tłum*.

[17] Wyjaśnienie mojego brata-statystyka: „Najpierw zbudowałem model wzrostu popularności podcastu w czasie. Zastosowałem regresję liniową po przekształceniu logarytmicznym. (Przekształcenie logarytmiczne, które sugeruje, że liczba pobrań rosła wykładniczo, było najbliższe optymalnemu przekształceniu Boxa-Coxa). Obliczyłem błąd standardowy dla każdego punktu, stosując 95-procentowe przedziały predykcji. Następnie dla każdego odcinka podcastu obliczyłem resztę (różnicę między zaobserwowaną liczbą pobrań a linią regresji) i ustandaryzowałem tę różnicę za pomocą błędu standardowego. Na koniec uszeregowałem odcinki według tego miernika, czyli liczby odchyleń standardowych, o które dana wartość przekracza linię trendu”.

PSYCHOLOGIA BIZNESU

WSZYSCY POTRZEBUJEMY MENTORÓW. OTO PONAD STU SPOŚRÓD NAJLEPSZYCH NA ŚWIECIE.

Do kogo zwracasz się z prośbą o radę, kiedy musisz znaleźć odpowiedź na życiowe pytania? Tim Ferriss przepytał ponad stu ekspertów z różnych dziedzin, których odpowiedzi mogą pomóc jemu oraz tobie w poszukiwaniu właściwego kursu w życiu. Zapisując doświadczenia tych osób w postaci krótkich, ale treściwych profili, Tim dzieli się z czytelnikami ich przepisami na sukces, szczęście, sens życia i inne ważne rzeczy. Bez względu na to, przed jakim wyzwaniem albo szansą stoisz, w tej książce znajdziesz coś, co ci pomoże, na przykład:

- Tytuły trzech książek, które **legendarny inwestor** Ray Dalio najczęściej poleca innym.
- Wskazówki i porady **elitarnych sportowców**, takich jak Maria Szarapowa, Kelly Slater, Dara Torres, Tony Hawk, Dan Gable i inni.
- Odpowiedź na pytanie o to, jak i dlaczego **współzałożyciel Facebooka** Dustin Moskovitz odrzuca większość adresowanych do niego próśb.
- **Modele myślowe** fenomenalnych **pokerzystów**: Daniela Negreanu, Annie Duke, Fedora Holza i Liv Boeree.
- Wskazówki dotyczące **medytacji i praktykowania uważności** pochodzące od Davida Lyncha, Jimmy'ego Fallona, Sharon Salzberg, Ricka Rubina, Richy Chadhy.
- **Historię porażki** doznanej w szkole średniej, która **zmotywowała** aktora Terry'ego Crewsa na całe życie. Dowiesz się też, jak samemu wykorzystać tę lekcję.
- Odpowiedź na pytanie, dlaczego **organizator konferencji TED** Chris Anderson uważa, że „podążaj za swoją pasją" to bardzo zła rada.
- Historię o tym, jak **książka** Yuvala Noaha Hariego *Sapiens* stała się **światowym hitem po wielu odmowach wydawców**.
- Nowe przekonania, zachowania i zwyczaje, które w ciągu ostatnich pięciu lat zmieniły na lepsze życie **ikon rynku kryptowalut** (twórców Ethereum, Zcash itp.).
- Odpowiedź na pytanie, dlaczego Arianna Huffington zaleca regularne **mieszanie aplikacji** na ekranie telefonu.
- Zestaw ćwiczeń ze sztangą, dzięki któremu muzyk country Tim McGraw **zachowuje młodość**.
- Wyjątkowe **podejście** astrofizyczki Janny Levin **do przeszkód**, dzięki któremu widzi w nich możliwości.
- Odpowiedź na pytanie o to, dlaczego Ben Stiller lubi o poranku **zanurzać głowę w lodowatej wodzie**.
- Wyjaśnienie, dlaczego **współzałożyciel Dropboksa** Drew Houston w **życiowej ściągawce** dla siebie sprzed lat umieściłby piłkę tenisową, okrąg i liczbę 30 000.

Wśród mentorów Tima znaleźli się także: Neil Gaiman, Ashton Kutcher, Dita Von Teese, Darren Aronofsky, Joseph Gordon-Levitt, Mr. Money Mustache, Jesse Williams i wiele innych osób.

Najbardziej spełnieni i skuteczni ludzie – twórcy o światowej sławie, miliarderzy, intelektualiści i inni – swoją życiową podróż uważają w *25 procentach* za poszukiwanie siebie, a w *75 procentach* za stwarzanie siebie. Ta książka nie służy do biernej lektury. Ma być wezwaniem do działania! Uśmiechnij się i chwyć długopis. Będzie się działo…

Patroni:

enactus personel&zarządzanie THINKTANK rekomenduje

ISBN 978-83-8087-408-4
9 788380 874084
Cena 54,90 zł
MT17160

www.mtbiznes.pl